



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS MONETARIOS DE LA EMPRESA AMBATOL CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2017.

AUTORA:

ADRIANA MARIELA CRIOLLO TURUSINA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sta. Adriana Mariela Criollo Turusina, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

DR. OSCAR PARADA GUTIERREZ
DIRECTOR

ING. OLGA MARITZA RODRIGUEZ ULCUANGO
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Adriana Mariela Criollo Turusina, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de éste trabajo de titulación.

Riobamba, 09 de marzo de 2018

Adriana Mariela Criollo Turusiña

C.C: 180417686-3

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por sus sabios consejos y su apoyo incondicional, por ser el pilar fundamental de mi vida y mantener la confianza y fe en mí, aun cuando me quebrantaba ante las dificultades, proyectándome siempre perseverancia y fortaleza en los momentos difíciles.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momento.

Adriana Mariela Criollo Turusina

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de investigación, me es grato manifestar mi más profundo agradecimiento:

A Dios por darme los medios suficientes que han permitido dar el esfuerzo diario inmenso en mi vida, al apoyo y amor incondicional de mis padres y conjuntamente con mi familia quienes me incentivaron a la superación y me inculcaron normas y éticas que han sido de mucha utilidad en todos los momentos de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas y al sólido compromiso de los Docentes y quienes forman parte de la Escuela, que se esfuerzan cada día por la formación de una nueva generación de profesionales.

Adriana Mariela Criollo Turusina

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos:	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1 El proceso de planeación financiera a corto plazo.....	9
2.2.2 Presupuestos de efectivo	18
2.2.3 Estados financieros proyectados	18
2.2.4 Gestión Financiera	20
2.2.5 Los modelos de gestión financiera al corto plazo.....	21
2.3 IDEA A DEFENDER	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	34

3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1.1	Cuantitativo.....	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.2.1	De campo	34
3.2.2	Bibliográfica – Documental.....	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.3.1	Población	35
3.3.2	Muestra	36
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
3.4.1	Métodos	37
3.4.2	Técnicas	37
3.4.3	Instrumentos.....	38
3.5	RESULTADOS	39
3.5.1	Resultado de las encuestas aplicadas a los clientes fieles de la empresa Ambato CÍA. LTDA.	40
3.5.2	Análisis vertical de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.....	47
3.5.3	Análisis horizontal de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.....	52
3.5.4	Análisis índices financieros de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.....	60
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	69
4.1	TITULO	69
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	69
	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES.....	115
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cartera de producto	6
Tabla 2: Artículos con mayor demanda	7
Tabla 3: Artículos con menor demanda	8
Tabla 4: Plan financiero	11
Tabla 5: Procesos de toma de decisión	31
Tabla 6: Tipos de decisiones	32
Tabla 7: Población	35
Tabla 8: Calidad de producto	40
Tabla 9: Precio	41
Tabla 10: Tiempo de entrega	42
Tabla 11: Flexibilidad en pago	43
Tabla 12: Trato de los empleados	44
Tabla 13: Disponibilidad del producto	45
Tabla 14: Relaciones de compra	46
Tabla 15: Análisis vertical	47
Tabla 16: Análisis Horizontal	53
Tabla 17: Criterios para la proyección	70
Tabla 18: Estado de resultados proyectados	71
Tabla 19: Balance general proyectado	72
Tabla 20: Análisis vertical estado de resultados proyectados	75
Tabla 21: Análisis horizontal balance general proyectado	77
Tabla 22: Análisis horizontal estado de resultados proyectados	81
Tabla 23: Proyección comportamiento del estado de resultados	82
Tabla 24: Análisis horizontal balance general proyectado	83
Tabla 25: Indicadores de liquidez proyectados	85
Tabla 26: Indicadores de Endeudamiento	87
Tabla 27: Indicadores de Rentabilidad	88
Tabla 28: Matriz Foda	95
Tabla 29: Valores corporativos	96
Tabla 30: Matriz Foda Cruzado	98
Tabla 31: Plan estratégico	100

Tabla 32: Perspectiva financiera (Políticas de cobro).....	102
Tabla 33: Perspectiva financiera (Nuevos clientes).....	103
Tabla 34: Perspectiva financiera (Rentabilidad).....	104
Tabla 35: Perspectiva clientes (ferias efectuadas)	105
Tabla 36: Perspectiva clientes (Suscripción de convenios)	106
Tabla 37: Perspectiva procesos internos (base de datos)	107
Tabla 38: Perspectiva clientes (reglamento interno).....	108
Tabla 39: Perspectiva formación y crecimiento (Contratación de personal).....	109
Tabla 40: Perspectiva formación y crecimiento (Plan de capacitación)	110
Tabla 41: Perspectiva formación y crecimiento (Visitas de observación).....	111
Tabla 42: Control de estrategias	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Calidad del producto.....	40
Gráfico 2: Precio	41
Gráfico 3: Tiempo de Entrega	42
Gráfico 4: Flexibilidad de Pago	43
Gráfico 5: Trato de Empleados	44
Gráfico 6: Disponibilidad del Producto	45
Gráfico 7: Relaciones de compra.....	46
Gráfico 8: Composición del Activo	50
Gráfico 9: Composición del Pasivo	51
Gráfico 10: Comportamiento del activo	55
Gráfico 11: Comportamiento del Pasivo	56
Gráfico 12: Comportamiento del Patrimonio	57
Gráfico 13: Comportamiento de Ventas	57
Gráfico 14: Comportamiento de Compras.....	58
Gráfico 15: Comportamiento Gastos	59
Gráfico 16: Liquidez.....	60
Gráfico 17: Endeudamiento	63
Gráfico 18: Rentabilidad.....	65
Gráfico 19: Modelo de Operativo.....	69
Gráfico 20: Composición ventas.....	76
Gráfico 21: Proyección comportamiento del activo	79
Gráfico 22: Proyección comportamiento del pasivo.....	79
Gráfico 23: Proyección comportamiento del patrimonio	80
Gráfico 24: Proyección comportamiento de ventas	82
Gráfico 25: Proyección variación activo	83
Gráfico 26: Proyección variación pasivo.....	84
Gráfico 27: Proyección variación patrimonio.....	84
Gráfico 28: Proyección indicadores de liquidez	85
Gráfico 29: Proyección capital de trabajo.....	86
Gráfico 30: Proyección indicadores de endeudamiento	87
Gráfico 31: Proyección indicadores de rentabilidad.....	88

Gráfico 32: Proyección indicadores de rentabilidad sobre las ventas	89
Gráfico 33: Gráfico Fuerzas de Porter	91
Gráfico 34: Perspectivas	99
Gráfico 35: Mapa estratégico.....	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los clientes	119
Anexo 2: Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.	120
Anexo 3: Esquema del plan de fortalecimiento financiero.....	122
Anexo 4: Esquema del plan integrado de mercado	122
Anexo 5: Esquema del proyecto asociativo comercial.....	122
Anexo 6: Esquema del plan de fortalecimiento administrativo y crecimiento empresarial.....	123
Anexo 7: Esquema del plan de formación y desarrollo del talento humano	123

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo elaborar un modelo de gestión financiera a corto plazo que contribuya a mejorar el proceso de toma de decisiones, el control y la eficiencia de la empresa Ambatol Cía. Ltda. Las técnicas empleadas en el estudio fueron una encuesta estructurada dirigida a los clientes considerados como fieles a fin de conocer e identificar su situación en relación a la calidad de sus productos y el servicio que presta. Además, también se aplicó una entrevista dirigida al gerente buscando recabar información sobre la gestión financiera. Bajo estas características de acuerdo al análisis realizado sobre la gestión financiera en la empresa, se encontró que durante los últimos tres periodos muestra un alto nivel de endeudamiento, siendo así que depende directamente de las ventas de su inventario para poder solventar sus deudas con proveedores y demás obligaciones. Por otro lado, la recuperación de cartera que aplica la organización es deficiente pues se registran altos índices de morosidad. Es por ello que se recomienda realizar de forma constante un análisis financiero dentro de la empresa ya que es una debilidad con la que cuenta actualmente la organización, para de esta manera conocer a ciencia cierta por medio de los indicadores financieros la situación actual y poder tomar decisiones acertadas en beneficio directo de la organización.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <RECURSOS MONETARIOS>, <VENTAS>, <INVENTARIO>, <TOMA DE DECISIONES>, <MOROSIDAD>, <ANALISIS FINANCIERO>.

DR. OSCAR PARADA GUTIERREZ
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research aims to develop a short-term financial management model that contributes to improving the decision-making process, control and efficiency of the company Ambatol Cía. Ltda. The techniques used in the study were a structured survey aimed at customers considered as loyal in order to know and identify their situation in relation to the quality of their products and the service that they provide. In addition, an interview was also applied to the manager, seeking information about financial management. Under these characteristics according to the analysis carried out on the financial management in the enterprise, it was found that during the last three periods it shows a high level of indebtedness, being that it depends directly on the sales of its inventory to be able to settle its debts with suppliers and other obligations. On the other hand, the recovery of the portfolio applied by the organization is deficient, since there are high delinquency rates. It is recommended to carry out a financial analysis within the company, as it is a weakness that the organization currently has, in order to know for sure through the financial indicators the current situation and be able to take successful decisions for the direct benefit of the organization.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, FINANCIAL MANAGEMENT, MONETARY RESOURCES, SALES, INVENTORIES, DECISION MAKING, MOROSIDAD, FINANCIAL ANALYSIS.

INTRODUCCIÓN

AMBATOL CÍA. LTDA., representa un icono para la ciudad de Ambato en la rama de la metalmecánica, con 25 años en el mercado ha sido un pilar fundamental en el desarrollo y progreso de los ambateños, poniendo a disposición de las personas productos de calidad y garantía. Bajo estas características y tomando como punto de partida la información financiera de la empresa de los últimos tres periodos contables se ha desarrollado el presente estudio bajo el tema “Modelo de gestión financiera del corto plazo para optimizar los recursos monetarios de la Empresa Ambatol”, mismo que fue estructurado por los siguientes capítulos

Capítulo 1: Planteamiento del problema, en donde constan apartados como la formulación y delimitación del problema en este caso el problema central fue la baja liquidez que presenta la institución, además se realizó la justificación y el planteamiento de los objetivos del estudio.

Capítulo 2: Marco teórico, mismo que fue estructurado por los antecedentes investigativos, fundamentación teórica de las variables de estudio en este caso (gestión financiera y recursos monetarios) para finalmente terminar con el planteamiento de la idea a defender.

Capítulo 3: Marco metodológico, conformado por la modalidad de investigación cuantitativa y los tipos de investigación bibliográfica y de campo, además la población fueron 210 clientes fieles cuya muestra resultaron 136 personas. Por otro lado, también se establecieron los métodos, técnicas e instrumentos a ser aplicados dentro del estudio (encuesta y entrevista), además del análisis vertical y horizontal de los estados para posteriormente presentar los resultados finales a través de tablas y gráficos.

Capítulo 4: Marco propositivo, en donde se desarrolló el modelo de gestión financiera integral para la empresa enfocado en tres fases: 1) Proyecciones, 2) Fuerzas de Porter y 3) Balance Score Card, para finalmente desarrollar las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó una vez finalizada con la investigación pertinente.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con 25 años en el mercado AMBATOL CÍA. LTDA, ha sido un pilar en el progreso y desarrollo de los ambateños, brindando productos de calidad y garantía. Sin embargo, durante los últimos años ha venido experimentando un problema el cual radica en la baja liquidez que la empresa presenta y esto se debe por las siguientes razones:

Analizados los últimos tres años se puede decir que el indicador de liquidez corriente en el año 2014 fue de 1.30%, mientras que en año 2015 fue de 1.23% y para el año 2016 fue de 1.28%, como se puede observar este indicador además de ser relativamente bajo presentó un decrecimiento en relación al año 2014 por lo que la empresa comenzó a experimentar ciertas dificultades al momento de poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Por lo citado anteriormente, se puede manifestar que una de las causas para que se presente el problema radica en la ausencia de un departamento financiero que se encargue de realizar la planificación por lo que la información financiera que maneja la empresa es imprecisa y a veces hasta incorrecta lo que conlleva a que las decisiones que tomadas hablando en la empresa sean inadecuadas impidiendo de esta manera el logro de los objetivos planteados por la dirección.

Por otro lado, la inadecuada política de cobranza que aplica la empresa ocasiona que la recuperación de cartera se dé a través de periodos muy prolongados lo que hace que las cuentas por cobrar de la empresa se incrementen de forma abrupta ya que se registran los siguientes datos: En el año 2014 el monto en de las cuentas por fue de \$327067,52, mientras que para el año 2015 fue de \$ 246908,96 y finalmente en el año 2016 el valor fue de \$ 262412,33.

Además, la administración financiera empírica que aplica la empresa ocasiona que los gastos operacionales sean excesivos año tras año: 2014 (\$ 522.577,40), 2015 (\$ 461.029,64) y 2016 (\$ 382.496,48) lo que genera dentro de la empresa bajo activo

circulante, es decir poca disponibilidad de recursos económicos para realizar diferentes gestiones.

Además, según muestran los estados de resultados de los últimos tres años, en relación al año 2014 las ventas totales ascendieron a \$ 4.479.674,26 mientras que para el año 2015, las ventas totales disminuyeron en un 26% obteniendo un valor total de \$ 3.297.211,21, sin embargo, esta situación no mejoro en el año 2016 pues la empresa registro un monto de \$ 2.457.673,40 en ventas totales, es decir se redujo en un 25% en relación a las ventas registradas en el año 2015. Tras experimentar esta disminución en las ventas la empresa presenta problemas en cuanto a la liquidez se refiere.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera pudiese la empresa Ambatol Cía. Ltda., mejorar su gestión financiera a corto plazo y el proceso de toma de decisiones financieras como soporte a la eficiencia de la organización?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación del contenido

Administración de Empresas

Gestión Financiera

Gestión Financieros a Corto Plazo

Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en la Empresa Ambatol Cía. Ltda., misma que se encuentra ubicada en la siguiente dirección: Rodrigo Vela 10-20 y Jácome Clavijo en la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal

El periodo que se establece para el desarrollo de la presente investigación fue de Mayo-Agosto 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de vital importancia para la Empresa Ambatol ya que permitió establecer los lineamientos necesarios para efectuar una adecuada gestión de los recursos financieros a las diferentes actividades que realiza la empresa, de esta manera administrar de mejor manera este recurso tan importante para cualquier institución con base a un modelo de gestión que se diseñó dentro de la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, al diseñar un modelo de gestión para optimizar los recursos monetarios la empresa puede ser más competitiva en el mercado en el cual se desenvuelve, ubicándose un paso adelante con relación a sus competidores a través de una gestión adecuada del recurso financiero que permita mantener niveles aceptables de liquidez que solvete su gestión en el mercado.

El principal beneficiario con la presente investigación es la empresa Ambatol ya que a través de este modelo de gestión se generó un mayor control sobre sus recursos y por ende mejora su liquidez para el proceso de toma de decisiones. Además, la investigación resulta factible puesto que se cuenta con el apoyo total de la parte administrativa en brindar todo el apoyo y la información para la estructuración del presente trabajo investigativo.

La justificación teórica de la investigación está en la necesidad de que la empresa cuente con importante información para la planificación, organización, dirección y control de los métodos adecuados para poder realizar con efectividad su gestión financiera. Al hablar de planificación se relaciona directamente con la realización de pronósticos, pronósticos de ventas, pronóstico de compras, entre otros asociados a la planificación y utilidad.

Además, en cuanto a la organización, la presente investigación esta direccionada a identificar cómo están organizados los departamentos identificando los diferentes procesos que se llevan a cabo, es decir cómo van a ser los procesos de compra, proceso de cobro, proceso de pago.

En cuanto al control, los métodos de planeación financiera de corto plazo que va incorporar el modelo fueron los ratios financieros mismos que permitieron conocer el estado actual de la empresa en el ámbito financiero a fin de tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.

Por otro lado, se puede decir que la empresa no dispone de un procedimiento metodológico para desarrollar con efectividad su gestión financiera por lo que se va a proponer un modelo de gestión financiera del corto plazo para optimizar los recursos monetarios de la empresa Ambatol, que va a permitir mejorar cada elemento de la gestión.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión financiera a corto plazo que contribuya a mejorar el proceso de toma de decisiones, el control y la eficiencia de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar la gestión financiera de la empresa Ambatol Cía. Ltda. en el periodo 2014, 2015 y 2016.
- Desarrollar el modelo de gestión financiera a corto plazo.
- Validar el modelo elaborado en el año 2017.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Dentro de los antecedentes históricos registrados dentro de la Empresa Ambatol Cía. Ltda., se tienen los siguientes datos:

La empresa Ambatol Cía. Ltda., cuenta con una amplia cartera de productos pues son alrededor de 1506 artículos disponibles para los clientes de la zona central del país distribuidos en los siguientes grupos.

Tabla 1: Cartera de producto

Grupo	Nombre
G01	Alambres
G02	Ángulos
G03	Bisagras
G04	Brocas
G05	Cortineros
G06	Discos
G07	Electrodos
G08	Forjados
G09	Herramientas
G10	Lijas
G11	Mallas
G12	Metalmecánica
G13	Novacero
G14	Pegantes
G15	Perfiles
G16	Pinturas
G17	Planchas
G18	Platinas
G19	Remaches
G20	Rodamientos
G21	Soldadoras
G22	Techos
G23-G27	Tuberías varias
G28-G30	Varios

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Cada uno de los grupos mencionados en la N1 dispone de varios productos que en su gran mayoría cuentan con la aceptación del público al cual está dirigido, sin embargo, a continuación, se realiza una clasificación de los artículos que tiene mayor demanda, así como también de los artículos con menor movimiento.

Tabla 2: Artículos con mayor demanda

G17	Planchas	PL.FRIA 0,45 (1/40)
		PL.FRIA 0,50 (1/40)
		PL.FRIA 0,70 (1/32)
		PL.FRIA 0,90 (1/25)
		PL.FRIA 1,10 (1/20)
		PL.FRIA 1,10 (1/20) Decapada
		PL.FRIA 1,40 (1/16)
		PL.FRIA 1,90
		PL.CALIENTE 1,5 (1/16)
		PL.CALIENTE 1,8
		PL.CALIENTE 1,9
		PL.CALIENTE 2,0 (1/12)
		PL.CALIENTE 2,5
		PL.CALIENTE 3,0 (1/8)
		PL.CALIENTE 4,0 (3/16)
		PL.CALIENTE 5,0
		PL.CALIENTE 6,0 (1/4)
		PL.CALIENTE 8,0 (5/16)
		PL.CALIENTE 9,0 (3/8)
		PL.CALIENTE 10,0 (3/8)
		PL.CALIENTE 12,0 (1/2)
		PL.CALIENTE 12,0 (1/2) A-131 1800*6000
		PL.CALIENTE 15,0 (5/8)
		PL.CALIENTE 18,0 (3/4)
PL.CALIENTE 30,0		
PL.CALIENTE 38,0		

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 3: Artículos con menor demanda

Grupo	Nombre	Descripción	Precio	Unidades vendidas
G01	Alambres	Kg. Alambre resorte 4.00	1,89	200
G02	Ángulos	Angulo inox 2 x 1/8	69,64	11
G05	Cortineros	Argolla 1/2	0,09	636
		Plafon 1/2	0,13	284
G06	Discos	Disco desbaste abracol 7x1/4 inox	3,66	31
G07	Electrodos	Kg.lincoln 6013 1/8	2,86	83,5
		Kg.aga 7018 3/16	5,27	71
G08	Forjados	Buje 155 20x30	0,30	40
G09	Herramientas	Fresa anular 2 hasta 2	223,21	1
		Pistola neumática salchicha	178,57	1
G10	Lijas	Lija 600	0,89	21
G11	Mallas	Cercapro fijación jumbo	0,58	393
G12	Metalmecánica	Clavo ideal 2x12 50x2.80 25kg	29,02	18
		Protector de oídos	1,61	30
G13	Novacero	Armico 0.80 x 2mm	107,14	1
G15	Perfiles	Canal u 180x50x4	65,20	2
G17	Planchas	Glassliner embozado 1.22x244	75,00	10
		Glassliner perfil 2.44	4,46	10
G18	Platinas	Platina preformada 1/2 x 3/16	2,77	5
G19	Remaches	Rem.aluminio 1/8 x 5/16	12,68	2
		Rem.golpe tropic 3/16 x 3/4	6,79	13
G20	Rodamientos	Polea 2 base	7,14	4
		Polea 2-1/2 base galvanizada	6,16	3
G21	Soldadoras	Antorcha tig pta 26vf c/regulador	357,14	1
		Boquilla mig 0.80 indura	2,59	2
		Soldadora thermal arc 252i 3-1	3214,29	1
		Plasma cutmaster 42 thermal dynamics	1892,86	1
G22	Techos	Flashing mt	4,02	31
		Cumbrero teja toledo 1.10m	5,80	2
		Kubimil 0.40 2.40 prep	21,61	2
G27	Tuberías varias	Tb.carrocero 11/4 negro	12,00	11
G30	Varios	Cajetin rectangular c26	0,36	50

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Por otro lado, en cuanto a los clientes según la base de datos de la empresa, en el año 2016 se registró un total de 16.720 clientes de los cuales son considerados como clientes fieles 2000 personas que hacen sus compras de forma reiterada en la empresa.

A partir de esta información de forma general la evolución de la Gestión Financiera ha evolucionado de acuerdo a las necesidades económicas de las empresas y se da

fundamental a partir de la segunda mitad del siglo XX, las aportaciones a partir de esa época sin duda cimentaron el cuerpo de conocimientos de lo que hoy se puede entender como es el proceso de intercambios de dineros entre instituciones, mercados y gobiernos.

Hasta antes de 1950 las finanzas eran meramente descriptivas, los conceptos que hasta ese momento se estructuraban no tenían base cuantitativa que comenzaron a formularse a partir de la década de los cincuenta. Otro aspecto que no había sido abordado de manera profunda eran las decisiones de inversión, hay que anotar que las finanzas nacen sobre la base de las grandes empresas que cotizan en los mercados de capitales en el mundo desarrollado específicamente en Estados Unidos y el Reino Unido; el conocimiento a partir de allí comienza a expandirse y hacen que hoy las finanzas sean el campo de conocimiento que más se ha desarrollado, entre otros factores, por la globalización y el avance de las tecnologías de la información (Gómez, J., 2009, pág. 1).

La gestión financiera consiste en administrar los recursos propios y ajenos que se encuentren disponibles para la empresa esto permite asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y funciones que desarrollen dentro de la misma.

En este sentido, la principal tarea de la gestión financiera desde varias décadas atrás se enfoca en -evaluar oportunidades de inversión- en muchas compañías ha sido “confiada” a la planeación estratégica y separada de la función de financiación. Lo cual conduce aprovechar la fortaleza de la teoría financiera ya que la mayoría del valor creado por las empresas se lleva a cabo mediante la gestión de los recursos que conforman el lado izquierdo del balance general y no tanto de los recursos que conforman el lado derecho. (Guerrero, L., 2003, pág. 40)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 El proceso de planeación financiera a corto plazo

Planeación financiera a corto plazo: el proceso de planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo o estrategias que a su vez guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. (Demestre, A; Castell, C y González, A, 2001).

Los planes financieros a corto plazo estructuran acciones basadas en los planes e impactos futuros en periodos cortos de máximo dos años, la planeación es uno de los elementos fundamentales de todos los actos o actividades que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

La planificación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. De manera general la planificación financiera a corto plazo es aquella parte de la planificación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma. El producto tangible del proceso de planeación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional. (Demestre, A; Castell, C y González, A, 2001).

Es un proceso que implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones.

Para las empresas de hoy en día es importante analizar los flujos financieros para medir la rentabilidad si es positiva en medida de los objetivos proyectados, por lo tanto, las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, siempre evolucionarán en medida de los análisis. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

De acuerdo a (Escom IPN, 2012, pág. 9) refiere que la planeación financiera, sería básicamente la aplicable dentro de una empresa, se basa en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, pero de igual forma pretende establecer cuáles son las metas y objetivos que se buscan, en el aspecto económico y financiero; se establece mediante “tres procesos medulares que son:

- Efectuar la planeación de lo que se pretende hacer
- Llevarlo a cabo
- Verificar si se realizó correctamente”

Como herramienta que aplica el administrador financiero en una empresa de igual forma establece normas de cambio como:

- Una identificación de los objetivos de la empresa.
- Un análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa.
- Un informe de las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros. (Inc Financiera, 2015)

El plan financiero a corto plazo se ocupa directamente de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa o circulantes en una empresa.

Tabla 4: Plan financiero

ACTIVOS	PASIVOS
- Cuentas por cobrar	- Cuentas por pagar
- Inventarios	- Préstamos a corto plazo
- Títulos negociables	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Activos

Cuentas por Cobrar

Son derechos de cobro a favor de una entidad que se originan principalmente por la venta de bienes y prestación de servicios, que lleva a cabo la entidad como parte de sus actividades primarias que representan su principal fuente de ingresos. (Normas de Información Financiera 3, 2011, pág. 15)

Inventario

Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor.

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición. (NIC 2, 2011, pág. 10)

Títulos negociables

Se entiende por VALORES a aquellos “bienes o derechos transferibles, emitidos en forma física o escritural que confieren a sus titulares derechos de crédito o inversión”. (Servicios Financieros SSF, 2017).

La empresa debe crear un portafolio que le asegure la liquidez que necesite en un momento determinado.

Clientes

De acuerdo con Eduarte, A. (2013) los clientes externos “constituyen la sociedad en general, representada por cada individuo o grupo externo a la empresa, que se halla o no en situación de ser consumidor. Además, es aquel, que compra un producto o utiliza algún servicio de una determinada empresa” (p. 43).

- Representan las personas más importantes para cualquier empresa.
- Son el fundamento de nuestro trabajo, no son una interrupción.
- No dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- Nos hacen un favor al visitarnos, no les hacemos ningún favor al servirles.
- Forman parte de la empresa, no son de “personas externas”.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Nuestro objetivo es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés posible.
- Representan el fluido vital de la empresa, sin ellos la institución no tendría razón de ser (Eduarte, A., 2014).

Además, Eduarte, A. (2014) establece que “el concepto de cliente leal está desapareciendo, pues el mundo cambia con tal rapidez que las personas se dan cuenta con mucha facilidad de la existencia de otros servicios o productos mejores que los que normalmente adquieren” (p. 25).

Por lo tanto, se puede considerar que el cliente ha dejado de ser quien “debe” comprar nuestro servicio y/o producto, para convertirse en la persona que tiene libertad de escoger dentro del mercado aquello que más le satisfaga sus intereses o necesidades.

Proveedores

De acuerdo con Heredia, J. (2013) el término proveedores puede ser definido de la siguiente manera “son personas jurídicas o naturales que como su denominación lo denuncia suministran o proveen de servicio y/o materiales a otras personas jurídicas o naturales” (p. 150).

Por otro lado, Del Salto (2015) establece que los proveedores “constituyen aquellas personas encargadas de proveer productos y materias primas a la empresa. Además, esperan el cumplimiento de los pactos previamente establecidos, cierto tipo de exclusividad y una planificación adecuada de las compras que deberá realizarse” (p. 45).

Bajo esta consideración, se puede argumentar también que las empresas, deben adquirir bienes o servicios que satisfagan sus necesidades y requerimientos en el ámbito productivo y comercial, es por ello que deben cerciorarse de que sus proveedores les abastezcan los elementos solicitados bajo los más altos estándares de calidad, dentro de los tiempos programados y en las condiciones previamente pactadas.

Pasivos

Para Horngren, T.; Sundem, L. y Elliott, A. (2011) “el pasivo constituye una obligación de la empresa u organización de pagar efectivo o dar bienes y servicios a otras empresas o individuos” (p. 320). El pasivo está constituido por varios conceptos: sueldos adeudados a los empleados, documentos por pagar a los proveedores, impuestos por pagar al gobierno, intereses y capital de los prestamistas, la perdida una demanda judicial, entre otros. Estas obligaciones generalmente nacen de una transacción con partes externas como un proveedor, una institución financiera o un empleado. La contabilidad de base devengada reconoce los gastos a medida que ocurren, no necesariamente cuando se pagan al contado. Se producirá un pasivo siempre que se reconozca un gasto antes de que sea liquidado.

El pasivo o los pasivos son obligaciones actuales, deudas, en que la empresa incurre en el ejercicio de su actividad. Estas derivan de cualquier transacción o hecho pasado que genere una segura o posible deuda que en un futuro puedan originar la entrega de

activos para su cancelación. Habitualmente las deudas provienen de adquisiciones de bienes y servicios, aunque pueden tener otros orígenes (Alcarria, J., 2012).

Cuentas por pagar

Son pasivos por bienes o servicios que han sido recibidos por la entidad y, además, han sido objeto de facturación o acuerdo formal con el proveedor.

Cuentas por pagar por obligaciones acumuladas. Son pasivos por la recepción de servicios o beneficios devengados a la fecha del balance general, o bien, por impuestos aplicables al periodo terminado en esa fecha. Aunque a veces sea necesario estimar el importe o vencimiento de las obligaciones acumuladas, la incertidumbre asociada a las mismas es, por lo general, mucho menor que en el caso de las provisiones. (NIF C9, 2015)

Préstamos a corto plazo

Es una transacción mediante la cual una parte (el acreedor) entrega a otra (el deudor) un monto de efectivo, su equivalente, o un instrumento financiero, a ser devuelto por el deudor en cierto plazo, con un rendimiento por el valor del dinero en el tiempo. (Normas de Información Financiera, 2011).

2.2.1 El análisis financiero como premisa de la planeación

De acuerdo con Amat, O. (2008, pág. 14) hace referencia en su tema “Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones” que el análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

Este artículo describe los aspectos clave a considerar cuando se hace el análisis de una empresa. Es por ello que las informaciones de los balances son importantes estas dan información sobre la realidad de la empresa, permitiendo diagnosticar mejor su presente y prever su futuro.

2.2.1.1 Estado de origen y aplicación de fondos

Es una información adicional que facilitan las empresas en sus cuentas anuales, García, A. (2017) menciona que estas detallan:

- Los recursos que han entrado en la empresa durante el ejercicio y la utilización que se les ha dado.
- El efecto que este movimiento de entrada y aplicación de recursos ha tenido en el activo circulante.
- Esta información nos permite conocer si los recursos generados en la actividad han sido suficientes para atender la financiación requerida o si, por el contrario, la empresa ha tenido que recurrir a fuentes adicionales de financiación.

Para García, A. (2017) esta información distingue:

- **Orígenes:** son los recursos que entran a la empresa
 - Beneficios del ejercicio
 - Aumento del exigible
 - Aumento de fondos propios
 - Disminución de fondos de maniobra
 - Disminución del activo fijo

- **Aplicaciones:** son el destino que se les da a dichos fondos.
 - Pérdidas del ejercicio
 - Aumento del fondo de maniobra
 - Aumento del activo fijo
 - Reducción del pasivo exigible
 - Reducción de fondos propios

2.2.1.2 Estado de flujo de efectivo

Se trata de un estado que informa sobre la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio.

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente. (Riobó, A., 2016)

Es importante que las empresas posean claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de cómo genera ese efectivo, para así mismo poder proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez y de esta manera no establece un riesgo a la empresa.

El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor. Flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. Actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación. Actividades de inversión son las de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Actividades de financiación son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de entidad. (Norma Internacional de Contabilidad N°7, 2004, pág. 5)

Estructura del estado de flujo de efectivo

De acuerdo al Consejo Técnico de la Contaduría, menciona tres elementos muy importantes que conforma un estado de flujo de efecto:

- Actividades de Operación
- Inversión
- Financiación.

A continuación, según Aguilar, D. (2011) en su documento con el título “Estado del flujo del efectivo” profundiza que significa y que comprende cada una de las actividades mencionadas anteriormente.

Actividades de operación. Las actividades de operación, hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es a la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios.

Entre los elementos a considerar tenemos la venta y compra de mercancías. Los pagos de servicios públicos, nómina, impuestos, etc. En este grupo encontramos las cuentas de inventarios, cuentas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.

Actividades de inversión. Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores, etc.

Aquí se incluyen todas las compras que la empresa haga diferentes a los inventarios y a gastos, destinadas al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, intangibles y las de inversiones.

Actividades de financiación. Las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros (pasivos) o de sus socios (patrimonio).

En las actividades de financiación se deben excluir los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos, etc. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a colocación de bonos.

Es una actividad de financiación la capitalización de empresa ya sea mediante nuevos aportes de los socios o mediante la incorporación de nuevos socios mediante la venta de acciones.

2.2.2 Presupuestos de efectivo

El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo (dinero en efectivo) de una empresa, para un periodo de tiempo determinado.

La importancia del presupuesto de efectivo es que nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo (saber si vamos a tener un déficit o un excedente de efectivo) y, en base a ello, poder tomar decisiones.

Bajo la perspectiva de (Diplomado ITAM, 2013) hace referencia en su tema “El presupuesto de efectivo”; para elaborar un presupuesto de efectivo es necesario contar con los demás presupuestos de la empresa; sin embargo el presupuesto del efectivo nos permite conocer el futuro escenario de un proyecto o negocio, por lo que, saber el futuro negocio o proyecto será rentable (cuando los futuros ingresos son mayores que los futuros egresos), o saber si seremos capaces de pagar oportunamente una deuda contraída en el lapso de tiempo establecido.

2.2.3 Estados financieros proyectados

Para profundizar este tema mencionamos que los estados financieros son documentos de resultados, que proporcionan información verás para la toma de decisiones para proteger los intereses de la empresa y de quienes participan en ella, en tal sentido la precisión y la veracidad de la información que pueda contener es importante.

Para Ferrer, A. (2009) en su artículo “Estados Financieros Proyectados (Parte I)” desarrolla que Las proyecciones de los Estados Financieros tiene por objetivo mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de la gestión futura de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera del negocio. Los Estados Financieros Proyectados se suelen formular cuando se planea, entre otras, las situaciones siguientes:

Asunción de Obligaciones: Esta operación origina recepción de recursos mediante la emisión de bonos y/o préstamos de instituciones financieras externas y, consecuentemente, su efecto en la estructura financiera de la empresa que pueden ser inversiones en activos, pago de pasivos, disminuciones de capital, o bien una combinación de ellos. (Diplomado ITAM, 2013)

Emisión de Acciones: Al planearse un aumento de capital a través de una emisión de Acciones para que sea suscrita por futuros accionistas, se deberá mostrar sus efectos en la situación financiera de la empresa, con el fin de dar a conocer la conveniencia de suscribir las Acciones; y juzgar sobre las futuras posibilidades de rendimiento de Acciones que están en circulación, a través de los correspondientes dividendos. (Diplomado ITAM, 2013)

Cancelación de Acciones: Cuando se planea una reducción del capital social, el objetivo será determinar de dónde se dispondrán los recursos para liquidar las Acciones y conocer la estructura financiera que se tendrá después de efectuar la reducción del referido recurso patrimonial de la empresa. (Diplomado ITAM, 2013)

Fusión de Sociedades: Cuando se fusionan dos o más empresas que han venido operando como entidades independientes, es necesario conocer anticipadamente la situación de las Acciones como resultado de la agrupación de los activos y pasivos de las entidades involucradas. (Diplomado ITAM, 2013)

Escisión de Unidades o Divisiones: Contrariamente a la situación anterior, se presenta este caso cuando bajo una misma entidad se han agrupado otros entes económicos de actividades que tienen un diverso proceso industrial o comercial, constituyéndose un conjunto de actividades heterogéneas; sin embargo, que por una operación financiera se opta por separar alguna de estas actividades. (Diplomado ITAM, 2013)

Transformación de un Negocio: Una entidad manejada como negocio personal tiene un régimen jurídico distinto del de una persona jurídica o sociedad; es decir, el régimen patrimonial sufre un cambio importante, en razón de quedar desligada de los bienes y responsabilidades del propietario. (Diplomado ITAM, 2013)

Modificación de la Estructura Financiera: En general, para adoptar alguna política que cambie sustancialmente la estructura financiera de la entidad económica, es necesario con antelación, medir y cuantificar sus impactos financieros tanto en las inversiones obligacionales, como en el capital y los resultados de la empresa. (Diplomado ITAM, 2013)

(Ramírez Padilla, 2008) Refiere que las proyecciones permiten:

1. Evaluar si el futuro desempeño de la empresa cumplirá con los objetivos definidos o propuestos.
2. Anticiparse a las futuras necesidades de financiamiento e inversión.
3. Estimar flujos de caja
4. Valorar la empresa
5. Tomar decisiones oportunas

2.2.4 Gestión Financiera

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.

La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias (Córdoba, M., 2012).

Para Padilla, M. (2012, pág. 15) La gestión financiera debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo con oponentes conscientes. Las exigencias opuestas de los participantes, un ambiente dinámico y complejo, los efectos de la información y las señales financieras, la globalización de los mercados, el desarrollo del comercio electrónico, las alianzas estratégicas y el surgimiento de organizaciones virtuales, además de muchos otros aspectos, son el escenario donde al gerente financiero le corresponde tomar decisiones financieras.

2.2.5 Los modelos de gestión financiera al corto plazo

La financiación a corto plazo proviene de los mercados monetarios. «Corto plazo» significa menos de un año. Usaremos el término mercados financieros para referirnos a todas las fuentes de financiación. (Gómez, R., 2012)

De acuerdo a (Gómez, R., 2012) señala que habitualmente las decisiones de inversión y financiación son tratadas de forma separada, esto es, analizadas independientemente. Cuando se identifica una oportunidad de inversión o «proyecto», el director financiero se pregunta en primer lugar si el proyecto vale más que el capital necesario para llevarlo a cabo. Si la respuesta es positiva, entonces él o ella consideran cómo debe financiarse dicho proyecto. Pero la separación entre inversión y financiación no significa que el director financiero pueda olvidarse de los inversores y los mercados financieros cuando analiza los proyectos de inversión.

En la bibliografía consultada aparecen algunos modelos que tributan a la gestión financiera. A continuación, se detallan los más relevantes para la investigación.

- Modelo Balance Score Card

Las empresas a nivel de Ecuador hoy en día buscan nuevas estrategias o modelos para aplicar y mejorar la calidad de sus servicios como también de los productos, por lo que, el Balanced Score Card diseñado por Norton y Kaplan en el año de (1992) puede llegar a ser una herramienta para dar un giro positivo en las empresas.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización. (Álvarez, M.; Chávez, M. y Moreno, S., 2017).

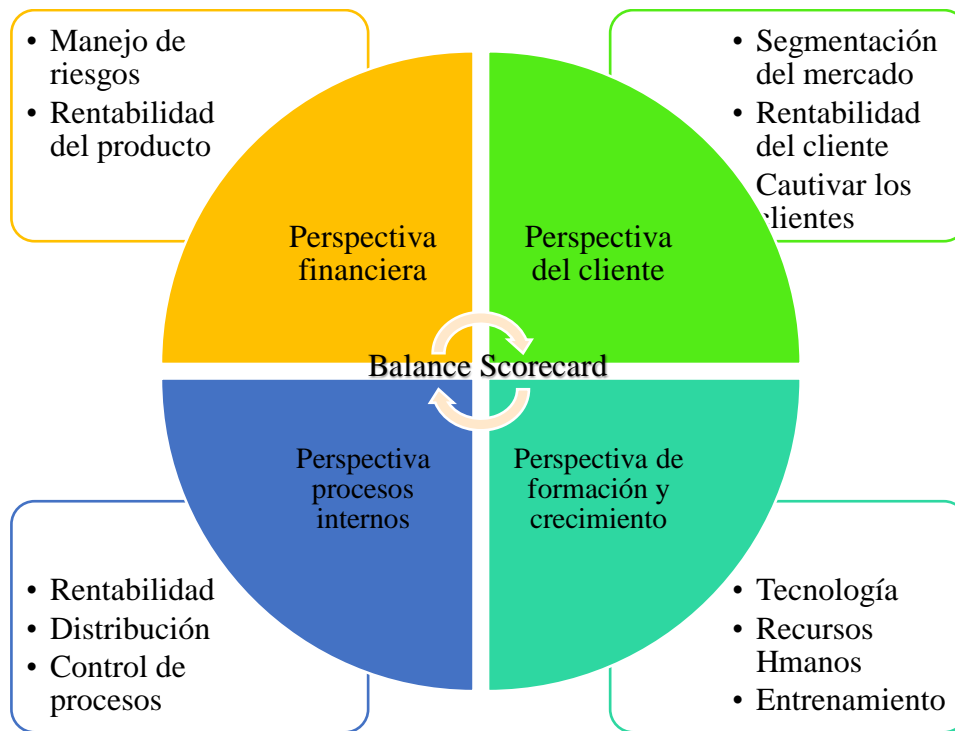


Figura 1: Balance Scorecard
Fuente: Adaptado Álvarez
Elaborado por: Criollo, A (2017)

La herramienta del Balance Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento provienen de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva.

Beneficios

El Balance Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. (Grupo de Auditores BSC, 2017) Consideran las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Perspectiva financiera

Según Montoya, C. (2011) menciona que esta perspectiva tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.

Perspectiva de cliente

Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. Ahora bien, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva presentada anteriormente, es decir en la financiera. (Montoya, C., 2011, pág. 9)

El sentido de negocio, mirada o percepción que tienen los clientes internos y externos, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos, llegando a ser satisfacción a corto plazo o largo plazo.

Perspectiva de procesos internos

Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Según (Montoya César, 2011, pág. 10) indica que, por lo general,

esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Tal secuencia permite el logro tanto de la alineación como de la identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas.

Perspectiva de aprendizaje

La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones.

Para Montoya, C. (2011) mediante su investigación en los documentos de Norton y Kaplan interpreta que tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio.

Modelo de Gestión Financiera Integral

Gestión Financiera Integral

De acuerdo con Correa, G.; Ramírez, B. y Castaño, R. (2012) la gestión financiera integral puede ser definido como:

Es el proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros empresariales, pero con un enfoque integrador de los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional, tales como: las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad, entre otros. Así, el proceso de gestión empresarial no debe confundirse con el esquema genérico de la administración de empresas, donde se supone la planeación, organización, dirección y control de los recursos de un ente económico, desde la perspectiva de una sola área del mismo: la administrativa. La gestión, sin duda, conlleva a la dirección de la empresa hacia la búsqueda de sus objetivos, pero

con una visión integradora de las distintas áreas básicas (producción, recursos humanos, mercadeo, finanzas, administración). Una visión integral capaz de encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de su objetivo básico financiero, la maximización del valor de la misma.

Representación del modelo de Gestión Financiera Integral

Así como se requieren de unos componentes mínimos y una metodología para llevar a cabo la gestión integral en las empresas, resulta importante la definición y aplicación de un modelo financiero integral que busque promover en estas unidades económicas la cultura de la planeación financiera, la realización de diagnósticos financieros periódicos, el análisis de riesgos financieros asociados a las políticas administrativas- financieras, el control en el manejo de los recursos, la dirección de la empresa, la aplicación de estrategias empresariales, la maximización del valor, el cumplimiento de los objetivos, y en general, su consolidación, permanencia y estabilidad en el tiempo (Correa G, Ramírez B, & Castaño R, 2012).

Este modelo, pretende entonces, enlazar las distintas áreas de la empresa como un todo por medio de la gestión integral, a fin de que sus procesos sean transversales y dependientes los unos de los otros, y se reduzca al mínimo la visión independentista con la que funcionan las empresas, en donde se trabaja por áreas y no se integra la empresa como tal.

De esta manera, el modelo de Gestión Financiera Integral propone el siguiente proceso para su funcionamiento:

El modelo parte de la información contable de la empresa que es arrojada por el sistema de información contable, la cual se encuentra clasificada según el plan único de cuentas. Cabe aclarar que el modelo propuesto se puede adaptar a otros tipos de clasificación de cuentas con su respectiva programación, de forma que permita generar un balance de prueba con el cual se inicia el proceso (Correa G, Ramírez B, & Castaño R, 2012).

Luego, algunas partidas deben ser validadas clasificándolas de acuerdo a su plazo: corto o largo, con el fin de que puedan ser llevadas a su debida representación en los Estados Financieros y analizar el impacto que esto provoca en la situación financiera de la empresa. En este sentido, hay que recordar que aquí se están evaluando las políticas

administrativas y el cumplimiento de la planeación estratégica implementada por la gerencia (Correa G, Ramírez B, & Castaño R, 2012).

Cuando se surte este proceso, el modelo produce el Balance General y el Estado de Resultados. Al comparar esta información con Estados Financieros de períodos anteriores (si existen), se pueden generar el estado de cambios en la situación financiera, estado de flujos de efectivo y estado de cambios en el patrimonio, que todos juntos constituyen los denominados Estados Financieros Básicos que debe presentar toda entidad y requiere para una mínima gestión financiera. De aquí se continúa con el diagnóstico financiero que retroalimenta la toma de decisiones en la empresa.

Después, se deben tomar variables macroeconómicas y variables internas con el fin de parametrizar las proyecciones de los Estados Financieros de la empresa. Es de aclarar, que dichas variables internas deben partir de la planificación estratégica dada por la administración y, además, tener en cuenta variables de tipo legal que pueden restringir algunos de los elementos proyectados.

La proyección requiere, además, de un presupuesto de efectivo que permita administrar los excedentes o faltantes de efectivo en uno o varios de los períodos proyectados.

Incluso se debe construir el Flujo de Caja Libre de la empresa con miras a la valoración de ésta a través del método de los flujos de caja descontados.

La proyección de Estados Financieros permite entre otros aspectos:

- Realizar un diagnóstico financiero proyectado.
- Evaluar las políticas y estrategias tomadas por la administración.
- Valorar la empresa.
- Programar necesidades de inversión o financiación.
- Proyectar posibles pagos de dividendos.

Además, el modelo financiero contiene un cuadro de mando integral que les permite a los empresarios contrastar los resultados obtenidos frente a los objetivos planeados y los resultados históricos, no sólo desde el plano financiero sino como se ha marcado,

involucrando aquellos componentes cualitativos que lo hacen integrador. También, permite a los empresarios compararse con empresas del mismo sector con el fin de aplicar el llamado Benchmarking y con ello las mejores prácticas entre las empresas con las cuales compite (Correa G, Ramírez B, & Castaño R, 2012).

Además, se obtendrá la valoración de la empresa, utilizando la metodología de los flujos de caja descontados, tomando como referencia el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC). El resultado obtenido, aproximará al empresario al valor de su empresa siempre y cuando se cumplan los presupuestos proyectados en la planeación y le ayudarán a implementar una gestión basada en el valor con el fin de mantener y acrecentar período tras período el valor de su empresa (Correa G, Ramírez B, & Castaño R, 2012).

Una vez realizados los anteriores procedimientos, se obtiene el modelo de Gestión Financiera Integral para las empresas, el cual se resume en el gráfico 2.

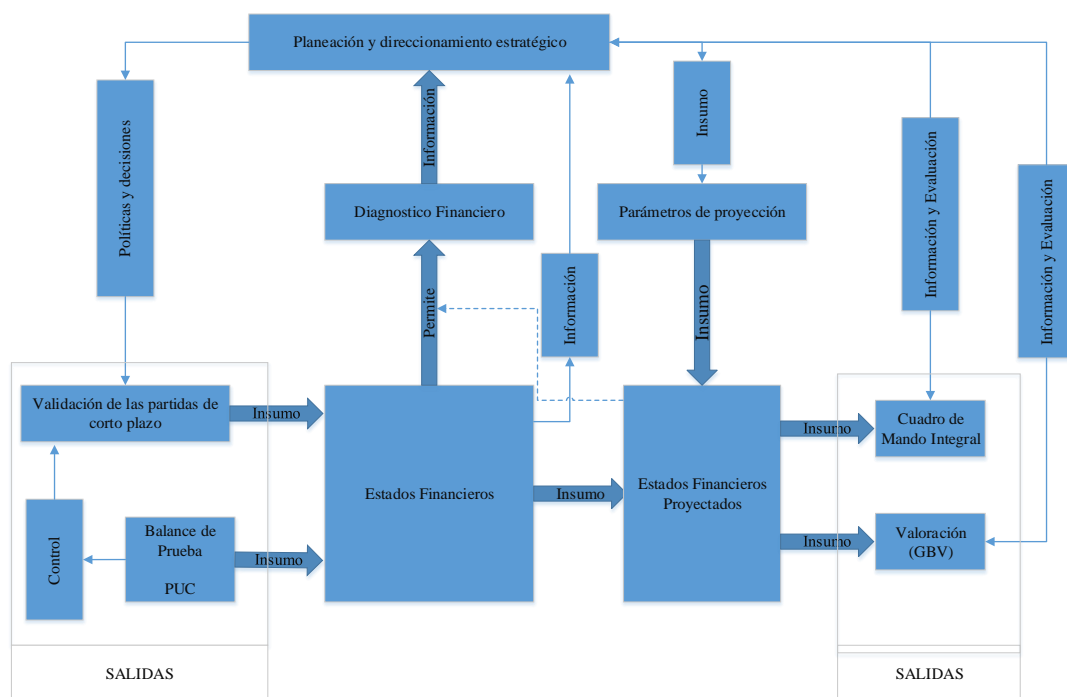


Figura 2: Modelo de Gestión Financiera Integral

Fuente: Adaptado de Correa, J., Ramírez, L. y Castaño, C. (2012) “Modelo de Gestión Financiera Integral para las MIPYMES en Colombia”

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Como se puede apreciar en la figura 2, la gestión financiera, como un proceso integral, es cíclico y sistémico, que requiere de la participación conjunta de todas las áreas de la organización, vista como un ente armónico, capaz de adaptarse a los constantes cambios del entorno y desarrollar políticas de direccionamiento estratégico que apuntan al cumplimiento de los objetivos. No obstante, y a pesar de los notorios obstáculos para la aplicación de la gestión integral en las empresas, éste no es un tema ajeno al desarrollo de las mismas, por tanto, la tarea de los estrategas, administradores, y gestores empresariales, consiste en mostrar el componente contable-financiero como la base para la toma de decisiones acertadas y la consecución de los objetivos empresariales. Es aquí donde la contabilidad se convierte en una herramienta útil para facilitar la gestión al interior de las empresas.

En este sentido, y según lo expresan Castaño y Ramírez (2009):

El carácter estratégico de la contabilidad en estas organizaciones, también lo fundamenta la gestión integral que permite esta disciplina al interior de la organización con un impacto muy representativo hacia el exterior, dado que aquellas empresas que tienen acceso a la información contable de su empresa (realidad económica) tienen ventajas frente a aquellas que no pueden acceder a ésta, por no poseer un sistema contable o porque simplemente éste no es adecuado a sus requerimientos. Además, todos los elementos que provee el sistema de información contable, se convierten en las bases para mejorar la gestión de la empresa a través de la implementación de sistemas de costos, indicadores financieros, control interno, presupuestos, entre otras actividades que ayudan al logro de los objetivos estratégicos de la organización, (p. 30)

Indudablemente, el componente estratégico de la contabilidad, la integración de las áreas de la empresa y la aplicación de un modelo de Gestión Financiera Integral en las empresas, facilita su dirección, gestión y control en pro del cumplimiento de su objeto social y la consecución de sus objetivos misionales.

Recursos monetarios

De acuerdo con Alvarado, V. (2016) “todo tipo de empresa u organización debe procurar los recursos monetarios para adquirir o comprar los activos necesarios para desarrollar sus actividades programadas y cumplir con los objetivos propuestos” (p. 222).

Los recursos financieros bajo el criterio de son descritos como “los recursos con que cuenta la empresa u organización y estos pueden ser de dos tipos: recursos monetarios propios y recursos monetarios ajenos” (p. 15).

De acuerdo con esta clasificación, los recursos monetarios propios representan el dinero en efectivo, aportaciones de los socios y las utilidades. Por otro lado, los recursos monetarios ajenos representan los créditos de institución como por ejemplo los créditos bancarios y los préstamos de acreedores y proveedores.

Así también, Calapiña, L. (2017) establece que la asignación de recursos representa una actividad fundamental de la administración dado que esta actividad permite la implementación de diferentes estrategias. Se puede decir que las empresas que no utilizan un enfoque de administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se fundamentan en elementos personales y políticos. Bajo estas características, se puede manifestar que la administración estratégica permite que los recursos sean asignados de acuerdo a prioridades establecidas por los objetivos previamente establecidos por la parte administrativa de cualquier tipo de empresa.

Además, para Fernández, J. y Casado, M. (2013) los recursos financieros representan “es el dinero que dispone una persona o empresa u organización para invertir en su actividad comercial y para ello estos recursos pueden ser obtenidos a través de socios o accionistas o a su vez de entidades financieras que financien dinero ya sea a corto o largo plazo”

Como se menciona en el concepto anterior existen dos formas diferentes de obtener recursos financieros propios y ajenos, el primero se obtiene por intermedio de los socios o accionistas, mientras que el segundo se obtiene a través de instituciones financieras.

Decisiones dentro del corto plazo

En relación con el manejo del efectivo a corto plazo entre el activo y el pasivo circulante, se necesariamente hay que efectuar un análisis de dos conceptos muy elementales: el riesgo y la rentabilidad. Bajo estas características, de acuerdo al criterio de Robles, C. (2012) el riesgo representa “probabilidad que existe en una empresa de no

poder cumplir con sus obligaciones, ésta se convierte en insolvente y sin liquidez” (p. 53). Mientras que la rentabilidad, según Robles, C. (2012) se define como “la relación que existe entre los ingresos y los costos generados por aquellos activos que fueron utilizados para la operación de la empresa” (p. 54).

Toma de decisiones

De acuerdo a la perspectiva de Torralba, A.; Pérez, A.; Tamayo, H. y Paredes, R. (2015) las empresas u organizaciones para conseguir los objetivos planteados en su funcionamiento, deben tener muy en cuenta y poner real atención en la toma de decisiones de tipo financiero, con mayor importancia en la obtención de recursos monetarios y su posterior asignación, por otro lado, resulta importante que se considere el momento preciso para invertir en una nueva expansión, incrementar sus líneas de producción o servicios, buscando el costo mínimo posible y el rendimiento máximo deseado, todo esto a partir de una eficiente administración financiera.

En el contexto de una empresa la gestión de la información tiene como uno de sus aspectos más notables el de la toma de decisiones. Por lo tanto, una decisión puede ser descrita como la respuesta a un problema o la opción entre distintas alternativas para alcanzar unos objetivos.

Además, Ayala, L.; Pantoja, G. y Revelo, L. (2012) describe la toma de decisiones como “es una serie o concatenación de pasos consecutivos o de etapas interconectadas que dan lugar a una acción o a un resultado y su correspondiente evaluación” (p. 104). Bajo estas características, en definitiva la toma de decisiones constituye también un proceso en el que una o más individuos coinciden en un problema y entonces diseñan, eligen, implementan y programan una posible solución.

A continuación, dentro de la Tabla N° 5, se establecen de acuerdo al criterio de autores el proceso de toma de decisiones a fin de establecer actividades para llegar a la solución más acertada a un problema determinado.

Tabla 5: Procesos de toma de decisión

Mairead Browne	1. Identificación de problemas
	2. Búsqueda de alternativas
	3. Evaluación de alternativas
	4. Elección de una alternativa
Ivancevich (1997)	1. Establecer objetivos
	2. Identificar el problema
	3. Definir el problema
	4. Fijar las posibilidades
	5. Determinar las causas del problema
	6. Elaborar alternativas de solución
	7. Elegir una solución
	8. Ponerla en practica
	9. Realizar el seguimiento
Carter, et. al (1992)	1. Identificación del problema
	2. Identificación de los objetivos
	3. Cuantificación de los beneficios y costes
	4. Selección de alternativas
	5. Evaluación de cada alternativa
	6. Comparación de alternativas y elección de una de ellas
	7. Implementación de las alternativas seleccionadas
	8. Puesta en práctica y evaluación de resultados

Fuente: Adaptado de Ayala, L.; Pantoja, G. y Revelo, L. (2012), “Una visión en el proceso de la toma de decisiones en las empresas del siglo XXI desde la gestión de la información”

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tipos de decisiones

Dentro del proceso de toma de decisiones se puede identificar dos grandes grupos, el primero, con base a la utilización de herramientas o mecanismos para desarrollar este proceso, y el segundo si la toma de decisiones se centra en la intuición de la persona encargada de realizar esta actividad.

Por otro lado, aunque el proceso de toma de decisiones constituye un proceso humano, este se encuentra lleno ambigüedades y complejidades, dado que es común que la

persona encargada de la dirección de una empresa no perciba, en determinadas ocasiones, qué tipo de decisión ha tomado, si esta se enmarca en una decisión intuitiva o si fue sistemática. Bajo estas características, si la decisión tomada se engloba en la segunda opción, se puede afirmar que la decisión tomada ha seguido un camino estructurado, por lo que se deduce que este tipo de decisión será más efectiva.

En conclusión, y tomando como referencia lo estipulado por el autor se puede hablar de la existencia de dos categorías de decisiones, la primera que corresponde a la categoría I, mismas que se caracterizan por ser programables, predecibles, rutinarias y genéricas. Mientras que dentro de la categoría II, se encuentran aquellas decisiones que no son programables, son novedosas, complejas y únicas.

Las decisiones que se enmarcan dentro de la categoría I pueden seguir reglas descritas ante problemas perfectamente estructurados, las de Categoría II requieren otro acercamiento diferente, y exigen por parte de los directivos un ejercicio de juicio, creatividad y entendimiento del contexto y consecuencias de las decisiones que se toman (Ayala, L.; Pantoja, G. y Revelo, L., 2012).

A continuación dentro de la Tabla N° 6, se describen los diferentes tipos de decisiones que ser tomadas en su debido tiempo dentro de cada una de las empresas u organizaciones existentes dentro del entorno.

Tabla 6: Tipos de decisiones

	Clasificación	Estructura	Estrategia
Categoría I	Programable, rutinaria, genérica, computacional	Procesal, predecible, información bien definida y con criterios de decisión	Dependiente de reglas
Categoría II	No programable, única, con innovación	Novedosa, desestructuradas, canales de información	Incompletos, criterios desconocidos

Fuente: Adaptado de Ayala, L.; Pantoja, G. y Revelo, L. (2012)

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

2.3 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un modelo de gestión financiera a corto plazo contribuirá con la mejorar de proceso de toma de decisiones, el control y la liquidez de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Cuantitativo

La presente investigación fue cuantitativa porque las variables son numéricas como la liquidez que se desglosa en activo corriente y pasivo corriente; y, por otro lado, los recursos monetarios que se desglosa en costos, gastos, etc.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 De campo

Para Graterol, R. (2012) la investigación de campo es aquella que “se presenta por intermedio de la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación” (p. 5).

Bajo estas características dentro de la presente investigación se efectuó una investigación de campo en el lugar de los hechos, tomando la información directamente de la fuente, interactuando con los actores, pero sin influir en su ambiente ni en sus decisiones.

Se efectuó en el Área Contable de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.

- Modelo de Gestión
- Análisis de los recursos monetarios
- Costos y gastos
- Utilidad

3.2.2 Bibliográfica – Documental

De acuerdo con Ávila, H. (2012) la investigación bibliográfica puede ser definida como “una técnica que consiste en la selección y recopilación de información a través de la lectura y crítica ya sea de documentos y materiales bibliográficos” (p. 49).

Esta investigación fue de carácter bibliográfica porque se procesó información proveniente de libros, páginas web, experiencias del personal involucrado y artículos debidamente fundamentados para profundizar conceptos, enfoques, criterios y teorías presentes que ayudaron a la estructuración de la investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

De acuerdo con (Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, M., 2014) la población es definida como “el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen”.

Bajo estas características, la población dentro de la presente investigación fue estructurada de la siguiente manera:

Tabla 7: Población

Descripción	NÚMERO
Cientes fieles (mensuales)	210
TOTAL	210

Fuente: Base de datos de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Para efectos del estudio se tomó como población a 210 personas quienes según la empresa son considerados como clientes mensuales fieles (realizan compras reiteradas y facturan todos los meses grandes volúmenes de ventas) motivo por el cual son quienes están familiarizados con algunos requisitos de calidad relacionados con el servicio que brinda la empresa. A pesar que la población no es significativa se optó por sacar una muestra con el dato proporcionado por la empresa.

3.3.2 Muestra

De acuerdo con el criterio de Ludwing (2014) la muestra puede ser definido como “un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella” (p. 2).

Bajo esta consideración, para obtener la muestra fue necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

En donde:

N = población o universo

Z = Nivel de confianza 95%

P = Probabilidad a favor 50%

Q = Probabilidad en contra de ocurrencia 50%

e = Nivel de error

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(210)}{(1,96)^2(0,50)(0,50) + 210(0,05)^2}$$

$$= \frac{201,684}{0,9604 + 0,525}$$

$$= \frac{201,684}{1,4854}$$

$$n = 135,77$$

Una vez aplicado la fórmula correspondiente se obtuvo una muestra de 136 clientes a quienes se les aplicó una encuesta estructurada

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método Deductivo

Sirve para obtener conclusiones y consecuencias, examinando afirmaciones generales de la aplicación, por demostración, por razonamiento, repetición comprensiva y finalizar aplicando casos particulares.

3.4.1.2 Método Inductivo

Este método parte de casos particulares y llega a la generalización. Se tomó en cuenta ya que este método obliga a comparar, lo que permite establecer semejanzas y diferencias y a comprender por sí mismo una situación a través de descubrir conceptos verdaderos

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Encuesta

Para Herrera, Medina y Naranjo (2010); “la encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito” (p. 120).

Bajo estas características, dentro de la presente investigación se aplicó esta técnica a los clientes fieles de la empresa en un total de 136 personas a fin de conocer e identificar la situación actual de la empresa en cuanto a la calidad de sus productos y el servicio que presta. (Ver Anexo 1)

3.4.2.2 Entrevista

De acuerdo con Díaz et. al. (2013) la entrevista puede ser definida como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (p. 163).

Bajo este contexto, la entrevista constituye una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos pues a través de la conversación entre el interesado (investigador) y el involucrado (gerente) se recolectó importante información para descubrir la realidad de una determinada situación. (Ver Anexo 2)

3.4.3 Instrumentos

3.4.3.1 Cuestionario

Según Herrera, Medina y Naranjo (2010) “este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio” (p. 121).

Bajo estas características, en primera instancia se diseñó un cuestionario (encuesta) dirigido para los clientes de la empresa con un total de 7 preguntas (Ver Anexo 1), mientras que en segunda instancia se diseñó otro cuestionario (entrevista) dirigido para el gerente de la Empresa Ambatol Cía. Ltda., con un total de 8 preguntas (Ver Anexo 2).

3.4.3.2 Entrevistas

Por otro lado, la entrevista fue aplicada al gerente de la empresa Ambatol Cía. Ltda., con un total de 8 preguntas encaminadas en recabar información sobre la gestión financiera de la empresa (Ver Anexo 2).

3.5 RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación fueron presentados en dos partes: la primera se enfocó netamente en la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, mientras que la segunda parte se enfocó en el desarrollo del análisis financiero con el análisis vertical y análisis horizontal.

Las encuestas fueron aplicadas a 136 clientes de la Empresa Ambatol Cía. Ltda., con un total de 7 preguntas, estructuradas algunas de ellas bajo escalas de Likert, cada una de las respuestas de la encuesta realizada, se ingresaron en el programa estadístico SPSS, y la base de datos fue construida en tablas y gráficos, de manera que se reflejan tanto alternativas, frecuencias y los porcentajes de cada una de las preguntas.

A continuación, en las siguientes hojas se presenta de forma ordenada tablas organizadas en filas y columnas identificando las alternativas de respuesta, la frecuencia y el porcentaje, seguido del gráfico correspondiente con sus respectivos análisis e interpretación de resultados de cada una de las preguntas.

3.5.1 Resultado de las encuestas aplicadas a los clientes fieles de la empresa Ambato CÍA. LTDA.

1. Calidad de producto

Tabla 8: Calidad de producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	81	59,6	59,6	59,6
Bueno	51	37,5	37,5	97,1
Regular	4	2,9	2,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada – Salida del SPSS

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

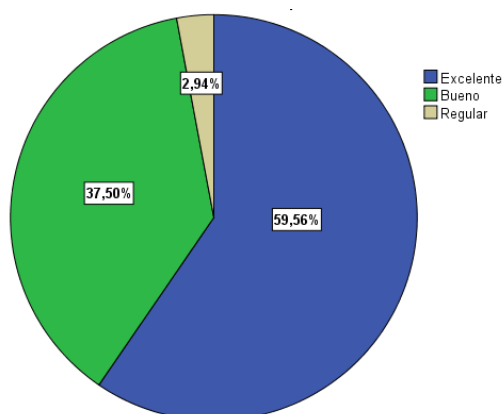


Gráfico 1: Calidad del producto

Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De las 136 personas encuestadas se obtuvo que el 59.6% (81 clientes) califican como excelente la calidad del producto, 37.5% (51 clientes) califican como bueno la calidad del producto y 2,9% (4 clientes) lo califican como regular.

Resultados que permiten afirmar que la mayoría de clientes están conformes con la calidad del producto que la empresa brinda.

2. Precio

Tabla 9: Precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	17	12,5	12,5	12,5
	Bueno	62	45,6	45,6	58,1
	Regular	44	32,4	32,4	90,4
	Malo	11	8,1	8,1	98,5
	Muy mal	2	1,5	1,5	100,0
	Total		136	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada – Salida del SPSS

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

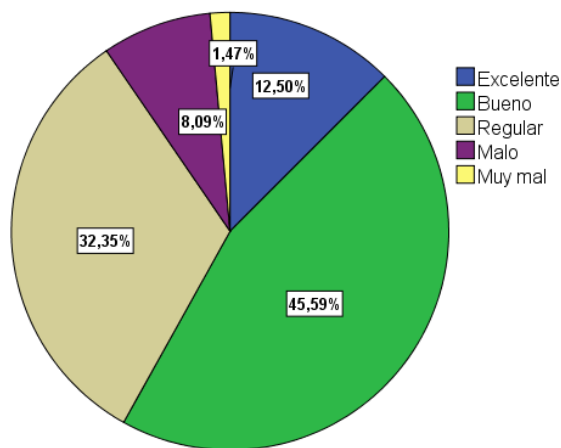


Gráfico 2: Precio

Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De las 136 personas encuestadas se obtuvo que el 12.5% (17 clientes) califican como excelente el precio del producto, 45,6% (62 clientes) califican como bueno el precio del producto, 32,4% (44 clientes) como regular, 8,1% (11 clientes) como malo y 1,5% (2 clientes) lo califican como muy mal.

Resultados que permiten afirmar que la mayoría de clientes están conformes con el precio producto que la empresa brinda.

3. Tiempo de entrega

Tabla 10: Tiempo de entrega

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	15	11,0	11,0	11,0
	Bueno	67	49,3	49,3	60,3
	Regular	49	36,0	36,0	96,3
	Malo	4	2,9	2,9	99,3
	22	1	,7	,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada – Salida del SPSS

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

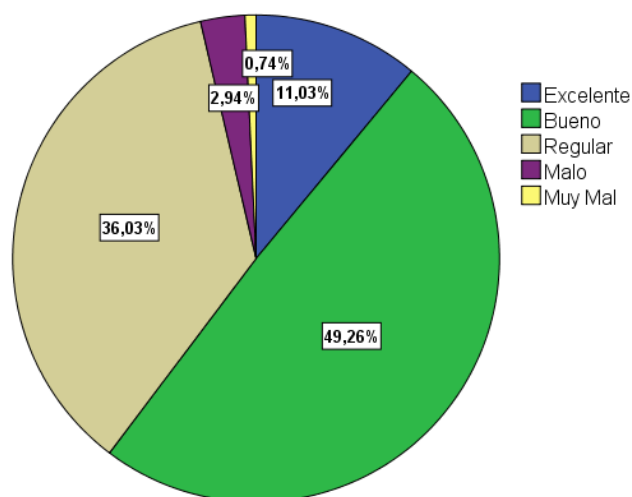


Gráfico 3: Tiempo de Entrega

Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De las 136 personas encuestadas se obtuvo que el 11% (15 clientes) califican como excelente el tiempo de entrega del producto, 49,3% (67 clientes) lo califican como bueno el tiempo de entrega producto, 36,0% (49 clientes) como regular, 2,9% (4 clientes) como malo y 0,7% (1 cliente) lo califican como muy mal.

Resultados que permiten afirmar que la mayoría de clientes están conformes con el tiempo de entrega del producto que la empresa brinda.

4. Flexibilidad en pago

Tabla 11: Flexibilidad en pago

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	33	24,3	24,3	24,3
Bueno	25	18,4	18,4	42,6
Regular	41	30,1	30,1	72,8
Malo	26	19,1	19,1	91,9
Muy mal	11	8,1	8,1	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada – Salida del SPSS

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

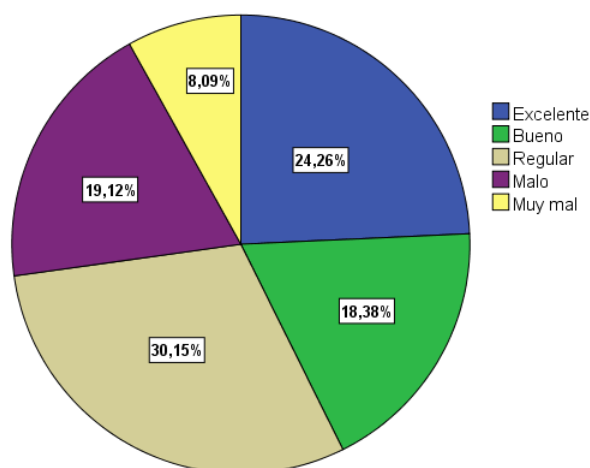


Gráfico 4: Flexibilidad de Pago

Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De las 136 personas encuestadas se obtuvo que el 24,3% (33 clientes) califican como excelente la flexibilidad de pago del producto, 18,4% (25 clientes) lo clasifican como bueno la flexibilidad de pago del producto, 30,1% (41 clientes) como regular, 19,1% (26 clientes) como malo y 8,1% (11 clientes) lo definen como muy mal.

Resultados que permiten afirmar que la mayoría de clientes están conformes con la flexibilidad de pago del producto que la empresa brinda.

5. Trato de los empleados

Tabla 12: Trato de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	99	72,8	72,8	72,8
	Bueno	37	27,2	27,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada – Salida del SPSS

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

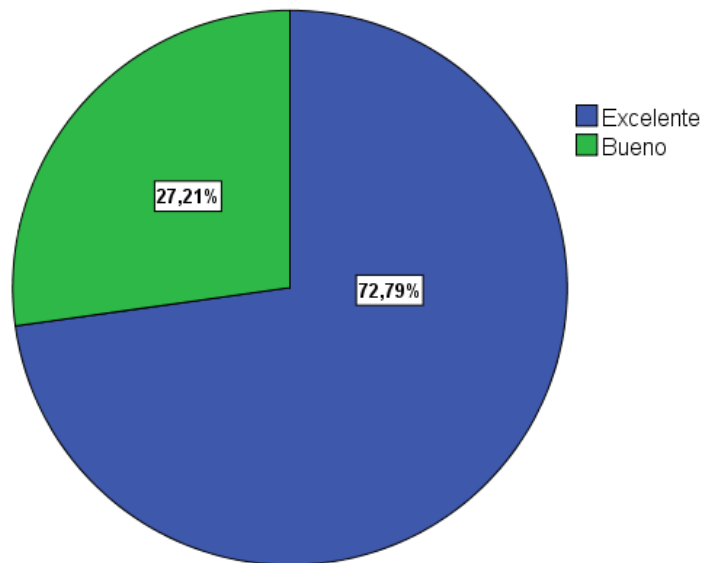


Gráfico 5: Trato de Empleados

Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De las 136 personas encuestadas se obtuvo que el 72,8% (99 clientes) califican como excelente el trato de los empleados y 27,2% (37 clientes) lo califican como bueno.

Resultados que permiten afirmar que la mayoría de clientes están conformes con el servicio que la empresa brinda.

6. Disponibilidad del producto

Tabla 13: Disponibilidad del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	8	5,9	5,9	5,9
Bueno	31	22,8	22,8	28,7
Regular	57	41,9	41,9	70,6
Malo	32	23,5	23,5	94,1
Muy mal	8	5,9	5,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada – Salida del SPSS

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

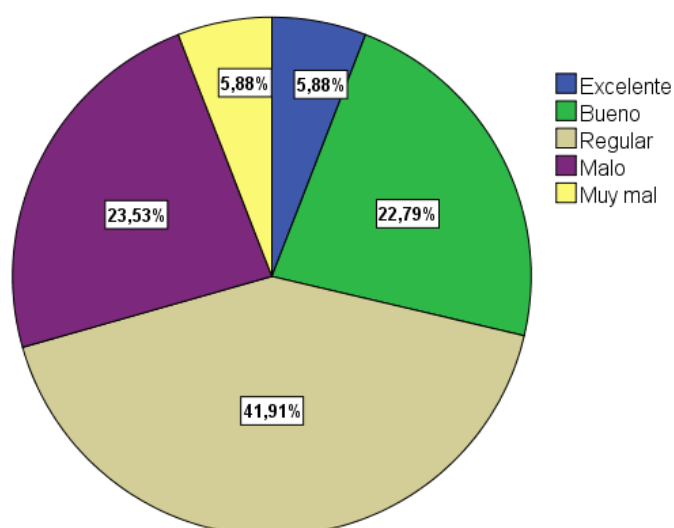


Gráfico 6: Disponibilidad del Producto

Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De las 136 personas encuestadas se obtuvo que el 5,9% (8 clientes) califican como excelente la disponibilidad del producto, 22,8% (31 clientes) lo califican como bueno la disponibilidad del producto, 41,9% (57 clientes) como regular, 23,5% (32 clientes) como malo y 5,9% (8 clientes) lo califican como muy mal.

Resultados que permiten afirmar que la mayoría de clientes están conformes con la disponibilidad del producto que la empresa brinda.

7. ¿Estaría dispuesto a continuar sus relaciones de compra con nuestra empresa?

Tabla 14: Relaciones de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	103	75,7	75,7	75,7
No	33	24,3	24,3	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

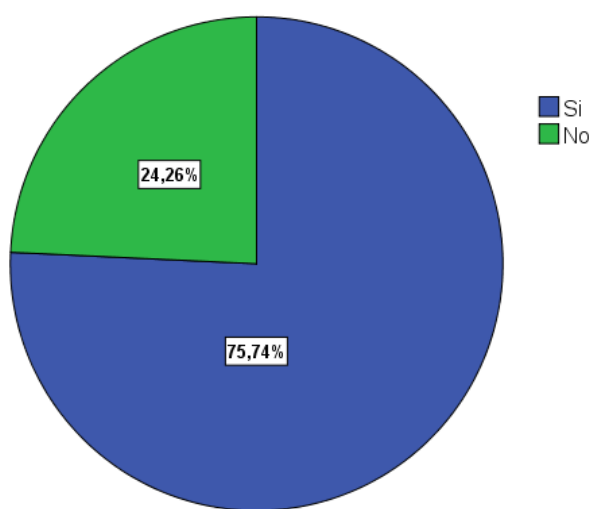


Gráfico 7: Relaciones de compra

Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De las 136 personas encuestadas se obtuvo que el 75,7% (103 clientes) están dispuestas a continuar sus relaciones de compra con la empresa y 24,3% (33 clientes) no están dispuestos a continuarlas.

Resultados que permiten afirmar que la mayoría de clientes están conformes con el producto y servicio que la empresa brinda.

Análisis Financiero

Análisis Vertical Comparativo

El análisis vertical consiste en tomar un estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base, esto sirve para saber darse cuenta si la empresa está realizando una distribución equitativa de acuerdo a sus necesidades financieras y operativas.

Se utilizó este análisis con datos de los años 2014, 2015 y 2016, los cuales se presenta con gráficos fáciles de entender ya que es importante saber las variaciones efectuadas en cada cuenta para obtener un óptimo análisis financiero y de esta manera tomar medidas correctivas.

3.5.2 Análisis vertical de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Tabla 15: Análisis vertical

AMBATOL CIA. LTDA.						
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014						
	2014	VAR%	2015	VAR%	2016	VAR%
ACTIVOS:						
ACTIVOS CORRIENTES						
DISPONIBLE						
CAJA GENERAL	\$ 42.048,66	4,78%	\$ 1.295,09	0,098%	\$ 1.045,61	0,087%
Caja matriz	\$ 41.548,64	4,73%	\$ 795,07	0,060%	\$ 545,61	0,046%
caja sueltos matriz	\$ 500,00	0,06%	\$ 500,00	0,038%	\$ 500,00	0,042%
Caja Huachi	\$ 0,02	0,00%	\$ 0,02	0,000%	\$ -	0,000%
CAJA CHICA	\$ 700,00	0,08%	\$ 700,00	0,053%	\$ 700,00	0,058%
Caja chica Matriz	\$ 500,00	0,06%	\$ 500,00	0,038%	\$ 500,00	0,042%
Caja chica Huachi	\$ 200,00	0,02%	\$ 200,00	0,015%	\$ 200,00	0,017%
BANCOS	\$ -402.961,42	-45,83%	\$ 27.149,39	2,062%	\$ 41.997,69	3,509%
bco.Internacional	\$ 1.477,57	0,17%	\$ 9.150,84	0,695%	\$ 96,94	0,008%
bco.Pichincha	\$ 2.471,19	0,28%	\$ 2.471,17	0,188%	\$ 5.436,43	0,454%
bco.Procredit.	\$ -409.211,25	-46,54%	\$ 13.226,31	1,005%	\$ 34.992,12	2,924%
Cuentas pendientes con bancos	\$ -	0,00%	\$ -	0,000%	\$ -	0,000%
bco.Pichincha Carlos Sánchez	\$ 1.245,02	0,14%	\$ 1.245,02	0,095%	\$ 20,68	0,002%
bco.Procredit. Ahorros	\$ 299,33	0,03%	\$ 299,33	0,023%	\$ 894,69	0,075%
bco.Bolivariano	\$ 756,72	0,09%	\$ 756,72	0,057%	\$ 556,83	0,047%
TOTAL DISPONIBLE	\$ -360.212,76	-40,97%	\$ 29.144,48	2,214%	\$ 43.743,30	3,655%
EXIGIBLE		0,00%		0,000%		0,000%
CxC matriz	\$ 185.464,87	21,09%	\$ 185.464,87	14,089%	\$ 201.605,27	16,846%
CxC ch. protestados	\$ 45.847,55	5,21%	\$ 45.847,55	3,483%	\$ 37.448,00	3,129%
CxC Puyo	\$ 7.830,37	0,89%	\$ 7.830,37	0,595%	\$ 6.725,05	0,562%
CxC Huachi	\$ 29.196,37	3,32%	\$ 29.196,37	2,218%	\$ 32.862,10	2,746%
	\$ 248.757,66	28,29%	\$ -	0,000%	\$ -	0,000%
(-) PROVISION DETERIORO CARTERA	\$ -4.079,34	-0,46%	\$ -4.079,34	-0,310%	\$ -4.079,34	-0,341%
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ -15.502,16	-1,76%	\$ -17.350,86	-1,318%	\$ -12.148,75	-1,015%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 104.484,33	11,88%		0,000%	\$ 126.678,71	10,585%
Documentos por cobrar clientes	\$ -	0,00%	\$ 40.753,57	3,096%	\$ 43.722,30	3,653%

Documentos por cobrar Tarjetas crédito	\$ 156,84	0,02%	\$ 156,84	0,012%	\$ 643,55	0,054%
Anticipos a empleados socios	\$ -	0,00%	\$ -	0,000%	\$ -	0,000%
Préstamos empleados socios	\$ 40.834,62	4,64%	\$ 40.834,62	3,102%	\$ 2.378,51	0,199%
Préstamos socios accionistas	\$ 56.881,86	6,47%	\$ 56.881,86	4,321%	\$ 78.769,24	6,582%
Anticipos a proveedores	\$ 5.111,81	0,58%	\$ 5.111,81	0,388%	\$ -	0,000%
Seguros Prepagados	\$ 1.196,71	0,14%	\$ 1.196,71	0,091%	\$ 1.165,11	0,097%
Cuentas por cobrar varios	\$ 302,49	0,03%	\$ -	0,000%	\$ -	0,000%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$ 32.650,99	3,71%		0,000%	\$ 19.981,00	1,670%
Retención en la Fuente venta	\$ 16.048,47	1,83%	\$ 16.048,47	1,219%	\$ 11.268,83	0,942%
Retención del IVA en venta	\$ 498,40	0,06%	\$ 498,40	0,038%	\$ -	0,000%
Anticipos impuesto a la renta	\$ 8.761,28	1,00%	\$ 8.761,28	0,666%	\$ 8.368,74	0,699%
Crédito Tributario I. Renta Ejerc. Anteriores	\$ 7.342,84	0,84%	\$ 7.342,84	0,558%	\$ 343,43	0,029%
Ctas por recuperar SRI	\$ -	0,00%	\$ -	0,000%	\$ -	0,000%
TOTAL EXIGIBLE	\$ 385.892,98	43,89%	\$ 424.495,36	32,247%	\$ 409.072,04	34,183%
REALIZABLE						0,000%
INVENTARIOS	\$ 330.114,17	37,55%	\$ 339.323,35	25,777%	\$ 258.204,49	21,576%
Inv. Mercadería matriz	\$ 259.082,12	29,47%	\$ 273.862,08	20,804%	\$ 240.463,35	20,093%
Inv. Mercadería Huachi	\$ 74.231,02	8,44%	\$ 69.103,09	5,249%	\$ 22.348,55	1,867%
(-) Provisión Deterioro Inventario	\$ -3.198,97	-0,36%	\$ -3.641,82	-0,277%	\$ -4.607,41	-0,385%
TOTAL REALIZABLE	\$ 330.114,17	37,55%	\$ 339.323,35	25,777%	\$ 258.204,49	21,576%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 355.794,39	40,47%	\$ 792.963,19	60,238%	\$ 711.019,83	59,414%
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS	\$ 695.206,11	79,07%		0,000%		
Terreno	\$ 103.000,00	11,71%	\$ 103.000,00	7,824%	\$ 103.000,00	8,607%
Muebles y Enseres	\$ 30.614,90	3,48%	\$ 30.614,90	2,326%	\$ 30.614,90	2,558%
Equipo de Oficina	\$ 13.436,75	1,53%	\$ 13.436,75	1,021%	\$ 13.436,75	1,123%
Equipo de Computación y software	\$ 19.484,36	2,22%	\$ 19.484,36	1,480%	\$ 19.484,36	1,628%
Maquinaria y equipo	\$ 102.556,04	11,66%	\$ 102.556,04	7,791%	\$ 102.556,04	8,570%
Vehículos	\$ 39.000,00	4,44%	\$ 39.000,00	2,963%	\$ 39.000,00	3,259%
Edificios	\$ 387.114,06	44,03%	\$ 387.114,06	29,407%	\$ 387.114,06	32,348%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA						
(-) Dep.Acum Muebles y enseres	\$ -29.651,64	-3,37%	\$ -29.651,64	-2,253%	\$ -29.905,92	-2,499%
(-) Dep.Acum equipo de Oficina	\$ -11.566,09	-1,32%	\$ -11.566,09	-0,879%	\$ -11.954,59	-0,999%
(-) Dep.Acum equipo de computación	\$ -13.303,66	-1,51%	\$ -13.303,66	-1,011%	\$ -16.028,14	-1,339%
(-) Dep.Acum maquinaria y equipo	\$ -39.960,69	-4,55%	\$ -39.960,69	-3,036%	\$ -49.033,85	-4,097%
(-) Dep.Acum Vehículos	\$ -31.332,00	-3,56%	\$ -31.332,00	-2,380%	\$ -38.220,00	-3,194%
(-) Dep.Acum Edificios	\$ -45.969,90	-5,23%	\$ -45.969,90	-3,492%	\$ -64.357,86	-5,378%
TOTAL ACTIVO FIJO						
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES						
Licencias Office	\$ 828,00	0,09%	\$ 828,00	0,063%	\$ 828,00	0,069%
(-) Amortización Acumulada	\$ -828,00	-0,09%	\$ -828,00	-0,063%	\$ -828,00	-0,069%
TOTAL ACTIVO FIJO INTANGIBLE			\$ -	0,000%		0,000%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 523.422,13	59,53%	\$ 523.422,13	39,762%	\$ 485.705,75	40,586%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 879.216,52	100%	\$ 1.316.385,32	100%	\$ 1.196.725,58	100%
PASIVOS :						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar						
CxP Proveedores	\$ 1.269,35	0,075%	\$ 467.341,31	35,50%	\$ 482.988,99	40,36%
CxP ch. girados y no cobrados	\$ 615.735,62	36,58%	\$ 5.988,12	0,45%	\$ 3.608,75	0,30%
CxP ant. Clientes	\$ 2.008,41	0,12%	\$ 430.110,83	32,67%	\$ 418.081,89	34,94%
Impuestos por Pagar						
Retención fuente por pagar	\$ 2.316,24	0,14%	\$ 1.714,67	0,13%	\$ 1.187,17	0,10%
Retención IVA por pagar	\$ 597,63	0,04%	\$ 2.793,42	0,21%	\$ 2.698,81	0,23%
IVA por pagar	\$ 10.337,49	0,61%	\$ 5.024,66	0,38%	\$ 15.098,81	1,26%
Impuesto a la renta por pagar	\$ 45.055,97	2,68%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%

Retenc. fuente relación dependencia	\$ 100,00	0,01%	\$ 150,00	0,01%	\$ 150,00	0,01%
Impuestos diferidos por pagar	\$ 483,68	0,03%	\$ 799,54	0,06%	\$ 1.396,95	0,12%
Otras cuentas por pagar corto plazo						
IESS 9,35% aporte personal	\$ 1.871,57	0,11%	\$ 1.574,58	0,12%	\$ 1.310,26	0,11%
Iess Préstamos Quirografarios	\$ 982,51	0,06%	\$ 1.401,50	0,11%	\$ 1.899,18	0,16%
IESS 12,15% ap. patronal iecce secap	\$ 2.406,31	0,14%	\$ 2.024,45	0,15%	\$ 1.684,62	0,14%
Iess fondos reserva Acum. por pagar	\$ 1.256,04	0,07%	\$ 1.161,61	0,09%	\$ 1.010,31	0,08%
Iess préstamos Hipotecarios	\$ 782,85	0,05%	\$ 784,58	0,06%	\$ 786,22	0,07%
Sueldos por pagar	\$ -					
Beneficios Sociales	\$ -					
15% Trabajadores	\$ 5.222,70	0,31%	\$ -	0,00%		0,00%
Ctas pos pagar socios						
CxP Sánchez Jazmina	\$ -					
CxP Sánchez Medardo	\$ -					
CxP Sánchez Edison	\$ 1.021,48	0,06%	\$ 77,24	0,01%		0,00%
	\$ -					
Préstamos por pagar corto plazo						
Préstamo Procredit # 1	\$ 132.618,92	7,88%	\$ 146.058,23	11,10%	\$ 35.850,98	3,00%
Cuentas por pagar otros						
Interés Acumulado por pagar	\$ 2.100,12	0,12%	\$ 1.539,71	0,12%	\$ 818,63	0,07%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 826.166,89	49,08%	\$ 645.917,09	49,07%	\$ 556.865,36	46,53%
DOCUMENTOS POR PAGAR						
Préstamo Procredit # 1	\$ 364.362,41	21,65%	\$ 218.304,27	16,58%	\$ 221.647,27	18,52%
	\$ -					
OTROS PASIVOS						
PROVISIONES	\$ 59.523,70	3,54%		0,00%		0,00%
Décimo Tercero	\$ 1.350,42	0,08%	\$ 1.011,88	0,08%	\$ 814,98	0,07%
Décimo Cuarto	\$ 2.974,95	0,18%	\$ 2.035,50	0,15%	\$ 1.677,50	0,14%
Vacaciones	\$ 10.909,51	0,65%	\$ 10.424,21	0,79%	\$ 7.491,95	0,63%
Reserva jubilación patronal	\$ 30.386,93	1,81%	\$ 31.140,01	2,37%	\$ 37.837,12	3,16%
reserva desahucio	\$ 13.901,89	0,83%	\$ 14.448,22	1,10%	\$ 2.250,21	0,19%
TOTAL OTROS PASIVOS						
TOTAL PASIVO	\$ 1.250.053,00	74,26%	\$ 909.809,59	69,11%	\$ 818.599,96	68,40%
PATRIMONIO:						
CAPITAL SOCIAL	\$ 393.770,00	23,39%	\$ 393.770,00	29,91%	\$ 393.770,00	32,90%
Sánchez Jazmina	\$ 72.380,00	4,30%	\$ 72.380,00	5,50%	\$ 72.380,00	6,05%
Sánchez Gualberto	\$ 146.812,00	8,72%	\$ 146.812,00	11,15%	\$ 146.812,00	12,27%
Sánchez Carlos	\$ 40.020,00	2,38%	\$ 40.020,00	3,04%	\$ 40.020,00	3,34%
Sánchez Medardo	\$ 50.329,00	2,99%	\$ 50.329,00	3,82%	\$ 50.329,00	4,21%
Sánchez Edison	\$ 84.229,00	5,00%	\$ 84.229,00	6,40%	\$ 84.229,00	7,04%
FUTURAS CAPITALIZACIONES						
Futuras capitalizaciones	\$ -		\$ -		\$ -	
RESERVA LEGAL	\$ 29.097,43	1,73%	\$ 29.097,43	2,21%	\$ 29.097,43	2,43%
RESERVA POR REEVALUO	\$ 34.000,00	2,02%	\$ 34.000,00	2,58%	\$ 34.000,00	2,84%
RESULTADO ADOPCION NIF POR PRIMERA VEZ	\$ -8.123,00	-0,48%	\$ -8.123,00	-0,62%	\$ -8.123,00	-0,68%
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ -15.460,69	-0,92%	\$ -15.460,69	-1,17%	\$ -74.926,30	-6,26%
			\$ -26.708,01	-2,03%	\$ 4.307,49	0,36%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 433.283,74	26%	\$ 406.575,73	30,89%	\$ 378.125,62	31,60%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	\$ 1.683.336,74	134,661%	\$ 1.316.385,32	100,00%	\$ 1.196.725,58	100,00%

Fuente: Balances Generales

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

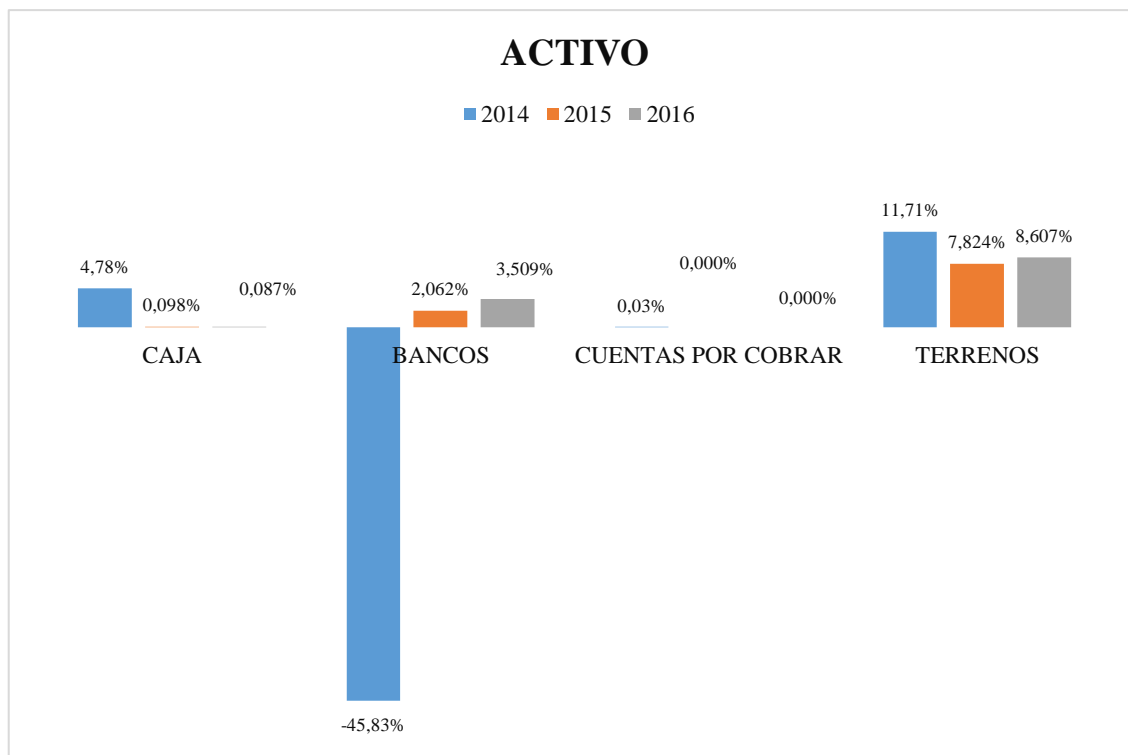


Gráfico 8: Composición del Activo

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Para el análisis vertical, se analizaron las diferentes cuentas en relación a los totales. Dicho esto, se observa que la cuenta de efectivo caja para el 2014 representaba un 4,78% en relación a los activos totales, mientras que para el 2015 y 2016 la cuenta caja es del 0,098% y 0,87% respectivamente; en los tres años se observa que el movimiento económico es demasiado bajo, o indicaría que todos los valores que ingresan a esta cuenta se destina para los pagos y acreedores, por lo que al fin del año presenta valores económicos demasiado bajos y que no representan un aporte a los activos.

La cuenta banco es una cuenta también del activo disponible, de la misma manera esta no representa mayor peso en los activos pues en el 2014 fue de -45,83% y para el 2015 y 2016 fue de 2,062% , 3,509% indicando que su movimiento económico es relativamente bajo, es decir el efectivo con el que contaba la empresa en entidades financieras es menor y que además para los dos últimos años se redujo; las dos cuentas analizadas corresponden al activo disponible, pues en estas se encuentran el efectivo inmediato, sin embargo no son cuentas representativas lo que genera cierta inconformidad sobre el manejo de estas cuentas.

Cliente y cuentas por cobrar registraba un valor de 0,03% para el 2014 mientras que para el 2015 y 2016 se redujo a 0,0% esto en relación al total de activos; dichos valores corresponden a haberes que le adeudan a la institución. Los valores más representativos en la cuenta de los activos son terrenos con el 11,71% para el 2014 y del 7,82% y 8,61% para el 2015 y 2016, se observa un decrecimiento esto se debe a que muchos de los inmuebles que constaban como haber en la institución se vendieron; sin embargo, todos los valores en las distintas cuentas generan una connotación de inestabilidad, por lo que se debe precautelar los intereses de la entidad y haciéndolo crecer en todos sus ámbitos.

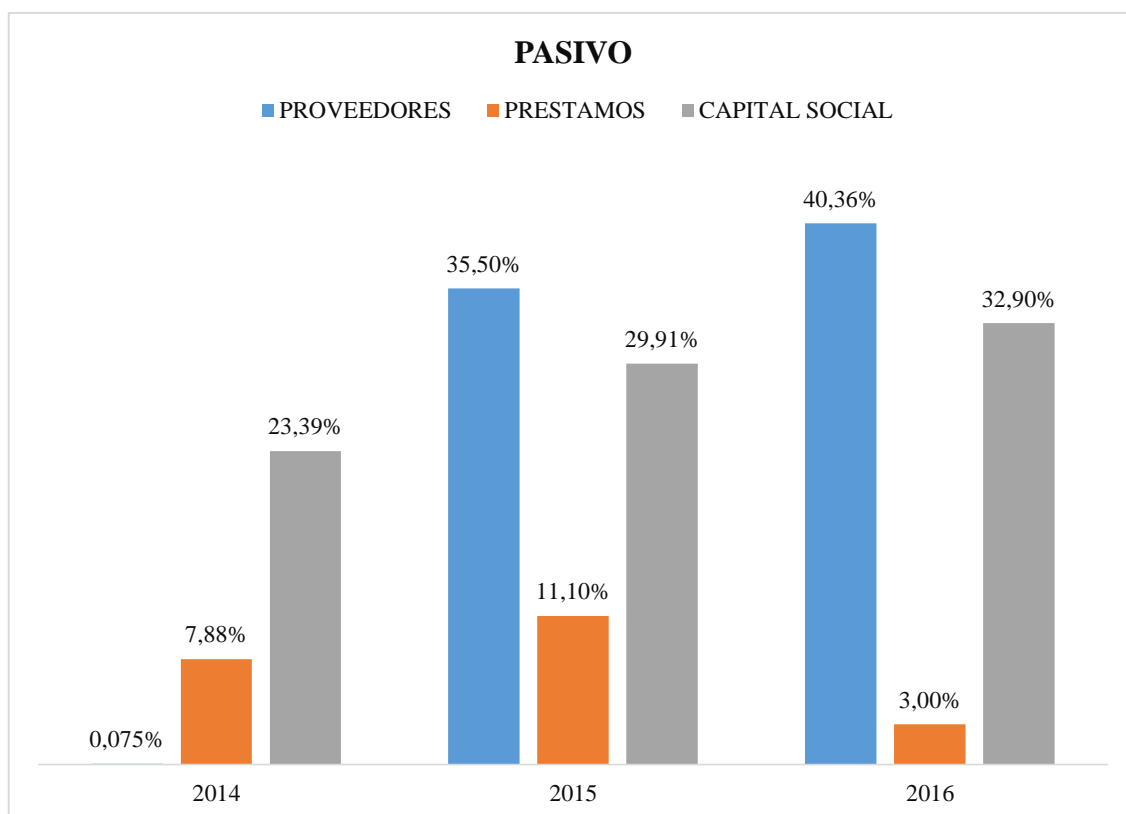


Gráfico 9: Composición del Pasivo

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Por último, se analizaron las cuentas de pasivo y patrimonio; en este sentido para el 2014 el valor de proveedores es de 0,075% mientras que para el 2015 y 2016 es representativa con el 35,54% y 40,36% ; claramente esta cuenta registra un aumento considerable que se da por el incremento de ventas, por lo tanto la mercancía solicitada a proveedores y prenda la deuda dela entidad crece; en cuanto a otra de las cuentas

representativas, se encuentra cuentas por pagar a entidades financieras, que representan un 7,88% para el 2014 y de 11,10% , 3% para los años 2015 y 2016; indicando que los préstamos solicitados no han sufrido mayor incremento en el año 2015 en relación al año base del análisis, sin embargo decreció significativamente en el 2016 cifra que indica que la capacidad de pago de la entidad va en auge.

Por último, el capital social si se incrementa de 23,39% (2014) al 29,91% (2015) y a 32,90% para el 2016; aunque la variación no es demasiada el valor cambiante se da por el resultado final, pues existe una reducción en cuentas del total pasivo y patrimonio es decir sus deudas y obligaciones se han ido cancelando poco a poco a lo largo de los tres últimos años, lo que hace que se eleve el capital social, pero como el anterior análisis lo demostró, este se ha mantenido en su valor monetario.

3.5.3 Análisis horizontal de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Análisis horizontal comparativo

Posteriormente se muestra el análisis vertical comparativo, realizado con los datos de los balances generales de los años 2014, 2015 y 2016, se analizó cuentas del activo, pasivo y patrimonio que tienen relevancia en la empresa y las que sirven como indicadores para un diagnóstico acertado de la empresa.

Tabla 16: Análisis Horizontal

AMBATOL CIA. LTDA.						
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014						
	2014	Variación Absoluta	Variación Relativa	2015	2016	Variación Absoluta
ACTIVOS:						
ACTIVOS CORRIENTES						
DISPONIBLE						
CAJA GENERAL	\$ 42.048,66	\$ -40.753,57	-97%	\$ 1.295,09	\$ 1.045,61	\$ -249,48
Caja matriz	\$ 41.548,64	\$ -40.753,57	-98%	\$ 795,07	\$ 545,61	\$ -249,46
caja sueltos matriz	\$ 500,00	\$ -	0%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -
Caja Huachi	\$ 0,02	\$ -	0%	\$ 0,02	\$ -	\$ -0,02
CAJA CHICA	\$ 700,00	\$ -	0%	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ -
Caja chica Matriz	\$ 500,00	\$ -	0%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -
Caja chica Huachi	\$ 200,00	\$ -	0%	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -
BANCOS	\$ -402.961,42	\$ 430.110,81	-107%	\$ 27.149,39	\$ 41.997,69	\$ 14.848,30
bco.Internacional	\$ 1.477,57	\$ 7.673,27	519%	\$ 9.150,84	\$ 96,94	\$ -9.053,90
bco.Pichincha	\$ 2.471,19	\$ -0,02	0%	\$ 2.471,17	\$ 5.436,43	\$ 2.965,26
bco.Procredit.	\$ -409.211,25	\$ 422.437,56	-103%	\$ 13.226,31	\$ 34.992,12	\$ 21.765,81
Cuentas pendientes con bancos	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -
bco.Pichincha Carlos Sánchez	\$ 1.245,02	\$ -	0%	\$ 1.245,02	\$ 20,68	\$ -1.224,34
bco.Procredit. Ahorros	\$ 299,33	\$ -	0%	\$ 299,33	\$ 894,69	\$ 595,36
bco.Bolivariano	\$ 756,72	\$ -	0%	\$ 756,72	\$ 556,83	\$ -199,89
TOTAL DISPONIBLE	\$ -360.212,76	\$ 389.357,24	-108%	\$ 29.144,48	\$ 43.743,30	\$ 14.598,82
EXIGIBLE						
CxC matriz	\$ 185.464,87	\$ -	0%	\$ 185.464,87	\$ 201.605,27	\$ 16.140,40
CxC ch. protestados	\$ 45.847,55	\$ -	0%	\$ 45.847,55	\$ 37.448,00	\$ -8.399,55
CxC Puyo	\$ 7.830,37	\$ -	0%	\$ 7.830,37	\$ 6.725,05	\$ -1.105,32
CxC Huachi	\$ 29.196,37	\$ -	0%	\$ 29.196,37	\$ 32.862,10	\$ 3.665,73
	\$ 248.757,66	\$ -248.757,66	-100%	\$ -	\$ -	\$ -
(-) PROVISION DETERIORO CARTERA	\$ -4.079,34	\$ -	0%	\$ -4.079,34	\$ -4.079,34	\$ -
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ -15.502,16	\$ -1.848,70	12%	\$ -17.350,86	\$ -12.148,75	\$ 5.202,11
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 104.484,33	\$ -104.484,33	-100%		\$ 126.678,71	\$ 126.678,71
Documentos por cobrar clientes	\$ -	\$ 40.753,57	-	\$ 40.753,57	\$ 43.722,30	\$ 2.968,73
Documentos por cobrar Tarjetas crédito	\$ 156,84	\$ -	0%	\$ 156,84	\$ 643,55	\$ 486,71
Anticipos a empleados socios	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos empleados socios	\$ 40.834,62	\$ -	0%	\$ 40.834,62	\$ 2.378,51	\$ -38.456,11
Préstamos socios accionistas	\$ 56.881,86	\$ -	0%	\$ 56.881,86	\$ 78.769,24	\$ 21.887,38
Anticipo a proveedores	\$ 5.111,81	\$ -	0%	\$ 5.111,81	\$ -	\$ -5.111,81
Seguros Prepagados	\$ 1.196,71	\$ -	0%	\$ 1.196,71	\$ 1.165,11	\$ -31,60
Cuentas por cobrar varios	\$ 302,49	\$ -302,49	-100%	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$ 32.650,99	\$ -32.650,99	-100%		\$ 19.981,00	\$ 19.981,00
Retención en la Fuente venta	\$ 16.048,47	\$ -	0%	\$ 16.048,47	\$ 11.268,83	\$ -4.779,64
Retención del IVA en venta	\$ 498,40	\$ -	0%	\$ 498,40	\$ -	\$ -498,40
Anticipo impuesto a la renta	\$ 8.761,28	\$ -	0%	\$ 8.761,28	\$ 8.368,74	\$ -392,54
Crédito Tributario I. Renta Ejerc. Anteriores	\$ 7.342,84	\$ -	0%	\$ 7.342,84	\$ 343,43	\$ -6.999,41
Ctas por recuperar SRI	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EXIGIBLE	\$ 385.892,98	\$ 38.602,38	10%	\$ 424.495,36	\$ 409.072,04	\$ -15.423,32
REALIZABLE						
INVENTARIOS	\$ 330.114,17	\$ 9.209,18	3%	\$ 339.323,35	\$ 258.204,49	\$ -81.118,86
Inv. Mercadería matriz	\$ 259.082,12	\$ 14.779,96	6%	\$ 273.862,08	\$ 240.463,35	\$ -33.398,73
Inv. Mercadería Huachi	\$ 74.231,02	\$ -5.127,93	-7%	\$ 69.103,09	\$ 22.348,55	\$ -46.754,54
(-) Provisión Deterioro Inventario	\$ -3.198,97	\$ -442,85	14%	\$ -3.641,82	\$ -4.607,41	\$ -965,59
TOTAL REALIZABLE	\$ 330.114,17	\$ 9.209,18	3%	\$ 339.323,35	\$ 258.204,49	\$ -81.118,86
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 355.794,39	\$ 437.168,80	123%	\$ 792.963,19	\$ 711.019,83	\$ -81.943,36
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS	\$ 695.206,11					
Terreno	\$ 103.000,00	\$ -	\$ -	\$ 103.000,00	\$ 103.000,00	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 30.614,90	\$ -	\$ -	\$ 30.614,90	\$ 30.614,90	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 13.436,75	\$ -	\$ -	\$ 13.436,75	\$ 13.436,75	\$ -
Equipo de Computación y software	\$ 19.484,36	\$ -	\$ -	\$ 19.484,36	\$ 19.484,36	\$ -
Maquinaria y equipo	\$ 102.556,04	\$ -	\$ -	\$ 102.556,04	\$ 102.556,04	\$ -
Vehículos	\$ 39.000,00	\$ -	\$ -	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ -
Edificios	\$ 387.114,06	\$ -	\$ -	\$ 387.114,06	\$ 387.114,06	\$ -
DEPRECIACION ACUMULADA						
(-) Dep.Acum Muebles y enseres	\$ -29.651,64	\$ -	\$ -	\$ -29.651,64	\$ -29.905,92	\$ -254,28
(-) Dep.Acum equipo de Oficina	\$ -11.566,09	\$ -	\$ -	\$ -11.566,09	\$ -11.954,59	\$ -388,50
(-) Dep.Acum equipo de computación	\$ -13.303,66	\$ -	\$ -	\$ -13.303,66	\$ -16.028,14	\$ -2.724,48
(-) Dep.Acum maquinaria y equipo	\$ -39.960,69	\$ -	\$ -	\$ -39.960,69	\$ -49.033,85	\$ -9.073,16
(-) Dep.Acum Vehiculos	\$ -31.332,00	\$ -	\$ -	\$ -31.332,00	\$ -38.220,00	\$ -6.888,00
(-) Dep.Acum Edificios	\$ -45.969,90	\$ -	\$ -	\$ -45.969,90	\$ -64.357,86	\$ -18.387,96
TOTAL ACTIVO FIJO						
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES						
Licencias Office	\$ 828,00	\$ -	\$ -	\$ 828,00	\$ 828,00	\$ -

(-) Amortización Acumulada	\$ -828,00	\$ -	\$ -	\$ -828,00	\$ -828,00	\$ -
TOTAL ACTIVO FIJO INTANGIBLE				\$ -		\$ -
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 523.422,13	\$ -	\$ -	\$ 523.422,13	\$ 485.705,75	\$ -37.716,38
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 879.216,52	\$ 437.168,80	\$ 0,50	\$ 1.316.385,32	\$ 1.196.725,58	\$ -119.659,74
PASIVOS :						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar						
CxP Proveedores	\$ 1.269,35	\$ 466.071,96	\$ 367,17	\$ 467.341,31	\$ 482.988,99	\$ 15.647,68
CxP ch. girados y no cobrados	\$ 615.735,62	\$ -609.747,50	\$ -0,99	\$ 5.988,12	\$ 3.608,75	\$ -2.379,37
CxP ant. Clientes	\$ 2.008,41	\$ 428.102,42	\$ 213,15	\$ 430.110,83	\$ 418.081,89	\$ -12.028,94
Impuestos por Pagar						
Retención fuente por pagar	\$ 2.316,24	\$ -601,57	\$ -0,26	\$ 1.714,67	\$ 1.187,17	\$ -527,50
Retención IVA por pagar	\$ 597,63	\$ 2.195,79	\$ 3,67	\$ 2.793,42	\$ 2.698,81	\$ -94,61
IVA por pagar	\$ 10.337,49	\$ -5.312,83	\$ -0,51	\$ 5.024,66	\$ 15.098,81	\$ 10.074,15
Impuesto a la renta por pagar	\$ 45.055,97	\$ -45.055,97	\$ -1,00	\$ -	\$ -	\$ -
Retenc. fuente relación dependencia	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 0,50	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ -
Impuestos diferidos por pagar	\$ 483,68	\$ 315,86	\$ 0,65	\$ 799,54	\$ 1.396,95	\$ 597,41
Otras cuentas por pagar corto plazo		\$ -				\$ -
IESS 9.35% aporte personal	\$ 1.871,57	\$ -296,99	\$ -0,16	\$ 1.574,58	\$ 1.310,26	\$ -264,32
less Préstamos Quirografarios	\$ 982,51	\$ 418,99	\$ 0,43	\$ 1.401,50	\$ 1.899,18	\$ 497,68
IESS 12.15% ap. patronal icecscap	\$ 2.406,31	\$ -381,86	\$ -0,16	\$ 2.024,45	\$ 1.684,62	\$ -339,83
less fondos reserva Acum. por pagar	\$ 1.256,04	\$ -94,43	\$ -0,08	\$ 1.161,61	\$ 1.010,31	\$ -151,30
less préstamos Hipotecarios	\$ 782,85	\$ 1,73	\$ 0,00	\$ 784,58	\$ 786,22	\$ 1,64
Sueldos por pagar	\$ -	\$ -				
Beneficios Sociales	\$ -	\$ -				
15% Trabajadores	\$ 5.222,70	\$ -5.222,70	\$ -1,00	\$ -		
Ctas pos pagar socios		\$ -				
CxP Sánchez Jazmina	\$ -	\$ -				
CxP Sánchez Medardo	\$ -	\$ -				
CxP Sánchez Edison	\$ 1.021,48	\$ -944,24	\$ -0,92	\$ 77,24		
	\$ -	\$ -				
Préstamos por pagar corto plazo		\$ -				
Préstamo Procredit # 1	\$ 132.618,92	\$ 13.439,31	\$ 0,10	\$ 146.058,23	\$ 35.850,98	\$ -110.207,25
Cuentas por pagar otros		\$ -				
Interés Acumulado por pagar	\$ 2.100,12	\$ -560,41	\$ -0,27	\$ 1.539,71	\$ 818,63	\$ -721,08
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 826.166,89	\$ -180.249,80	\$ -0,22	\$ 645.917,09	\$ 556.865,36	\$ -89.051,73
DOCUMENTOS POR PAGAR		\$ -				
Préstamo Procredit # 1	\$ 364.362,41	\$ -146.058,14	\$ -0,40	\$ 218.304,27	\$ 221.647,27	\$ 3.343,00
	\$ -	\$ -				
OTROS PASIVOS		\$ -				
PROVISIONES	\$ 59.523,70	\$ -59.523,70	\$ -1,00			
Décimo Tercero	\$ 1.350,42	\$ -338,54	\$ -0,25	\$ 1.011,88	\$ 814,98	\$ -196,90
Décimo Cuarto	\$ 2.974,95	\$ -939,45	\$ -0,32	\$ 2.035,50	\$ 1.677,50	\$ -358,00
Vacaciones	\$ 10.909,51	\$ -485,30	\$ -0,04	\$ 10.424,21	\$ 7.491,95	\$ -2.932,26
Reserva jubilación patronal	\$ 30.386,93	\$ 753,08	\$ 0,02	\$ 31.140,01	\$ 37.837,12	\$ 6.697,11
reserva desahucio	\$ 13.901,89	\$ 546,33	\$ 0,04	\$ 14.448,22	\$ 2.250,21	\$ -12.198,01
TOTAL OTROS PASIVOS		\$ -				
TOTAL PASIVO	\$ 1.250.053,00	\$ -340.243,41	\$ -0,27	\$ 909.809,59	\$ 818.599,96	\$ -91.209,63
PATRIMONIO:		\$ -				\$ -
CAPITAL SOCIAL	\$ 393.770,00	\$ -	\$ -	\$ 393.770,00	\$ 393.770,00	\$ -
Sánchez Jazmina	\$ 72.380,00	\$ -	\$ -	\$ 72.380,00	\$ 72.380,00	\$ -
Sánchez Gualberto	\$ 146.812,00	\$ -	\$ -	\$ 146.812,00	\$ 146.812,00	\$ -
Sánchez Carlos	\$ 40.020,00	\$ -	\$ -	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ -
Sánchez Medardo	\$ 50.329,00	\$ -	\$ -	\$ 50.329,00	\$ 50.329,00	\$ -
Sánchez Edison	\$ 84.229,00	\$ -	\$ -	\$ 84.229,00	\$ 84.229,00	\$ -
FUTURAS CAPITALIZACIONES		\$ -				
Futuras capitalizaciones	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
RESERVA LEGAL	\$ 29.097,43	\$ -	\$ -	\$ 29.097,43	\$ 29.097,43	\$ -
RESERVA POR REVALUO	\$ 34.000,00	\$ -	\$ -	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ -
RESULTADO ADOPCION NIIF POR PRIMERA VEZ	\$ -8.123,00	\$ -	\$ -	\$ -8.123,00	\$ -8.123,00	\$ -
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ -15.460,69	\$ -	\$ -	\$ -15.460,69	\$ -74.926,30	\$ -59.465,61
		\$ -26.708,01		\$ -26.708,01	\$ 4.307,49	\$ 31.015,50
		\$ -				
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 433.283,74	\$ -26.708,01	\$ -0,06	\$ 406.575,73	\$ 378.125,62	\$ -28.450,11
		\$ -				
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	\$ 1.683.336,74	\$ -366.951,42	\$ -0,22	\$ 1.316.385,32	\$ 1.196.725,58	\$ -119.659,74

Fuente: Balance General
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

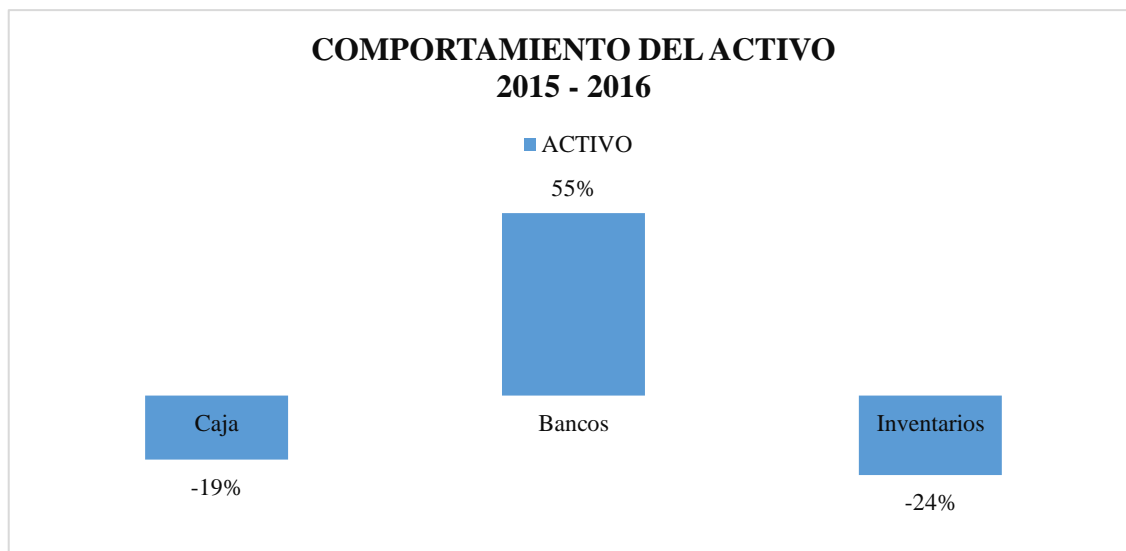


Gráfico 10: Comportamiento del activo

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

En consideración a la cuenta de activos, se tuvo una reducción en caja de -19%; esto puede deberse a la pérdida económica que sufren los activos depreciables, así como; cuentas de efectivo que se han reducido por el pago a proveedores o acreedores. Las principales cuentas analizadas en relación con los dos últimos años 2015 al 2016, son la cuenta caja que ya mostro anteriormente un decrecimiento, lo que da a entender que el movimiento de la caja se ha visto afectado por el número de transacciones de efectivo realizadas durante dicho lapso de tiempo.

De la misma manera, la cuenta bancos, que tampoco registra un monto 50% de crecimiento en los años 2015 al 2016, esto se debe a que la entidad mantiene una gran parte de su dinero en entidades financieras Hay que tomar en cuenta que estas dos cuentas se mantienen en constante movimiento y que tan solo reflejan el valor que se tiene al cierre del periodo.

Al analizar la cuenta inventarios se observa un déficit de -24% lo que en si no son cifras que causen preocupación ya que muestra que la entidad tiene una rotación de inventario satisfactoria más sin embargo no hay que descuidar el abastecimiento para evitar una sobredemanda que haga que la empresa no tenga capacidad de cumplir con las necesidades del cliente.

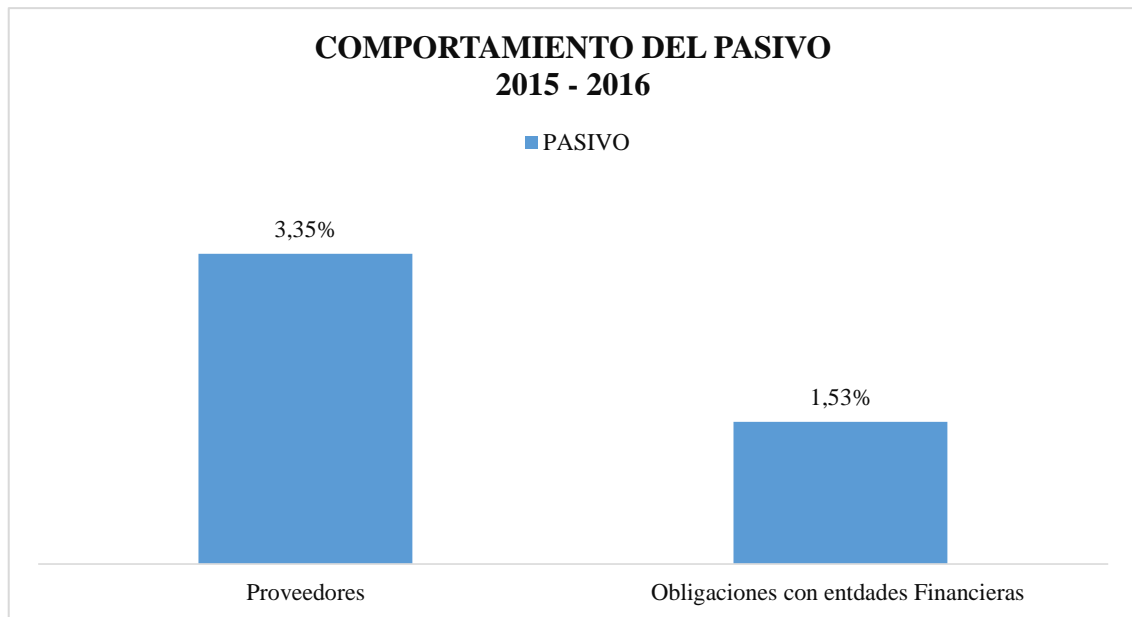


Gráfico 11: Comportamiento del Pasivo

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

En referencia a la cuenta de los pasivos, se analiza principalmente los proveedores pues esta registra una variación del 3,35% como incremento de esta cuenta, valor económico que asciende a \$15.647,68.

Otra de la cuenta que llama la atención, son los préstamos a largo plazo, mismos que corresponden capital solicitados como préstamo para poder financiar en la actividad económica y productiva de la empresa; dicha cuenta se ha visto con un incremento del 1,53% que corresponde a \$3.343.



Gráfico 12: Comportamiento del Patrimonio

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Por último, en el análisis horizontal, la cuenta de Patrimonio registra un declive en el patrimonio neto en relación a los años 2015 y 2016 del -7%. Concluyendo de este análisis, que existe algunos problemas en diferentes cuentas, pero que la variación en su mayoría corresponde al movimiento lógico que realiza cada cuenta.

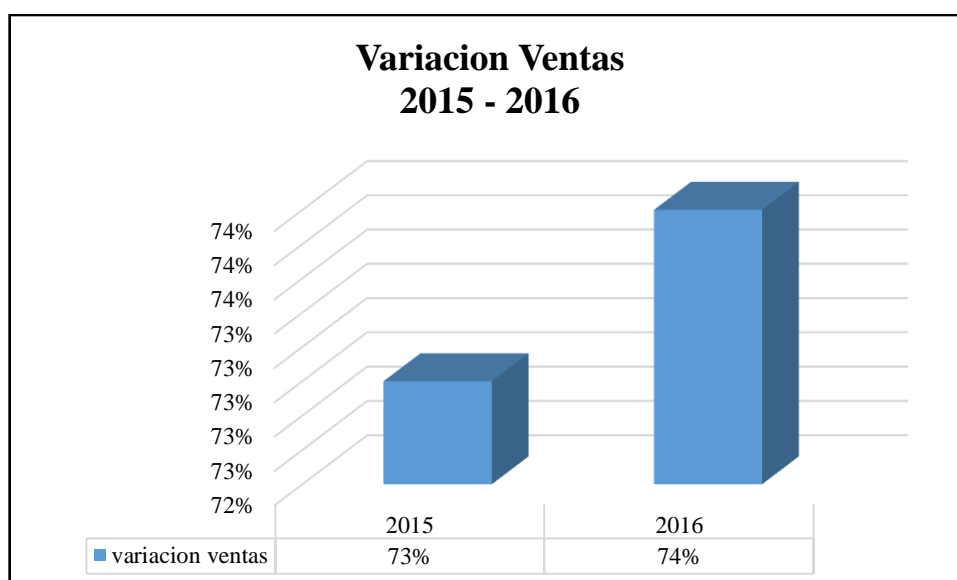


Gráfico 13: Comportamiento de Ventas

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos arrojados en el presente grafico el porcentaje de variación de las ventas del 2014 al 2015 fue de 73,89% y al 2016 del 74% es decir las ventas han disminuido en relación a los dos años anteriores siendo que sus clientes han dejado de adquirir ciertos productos.

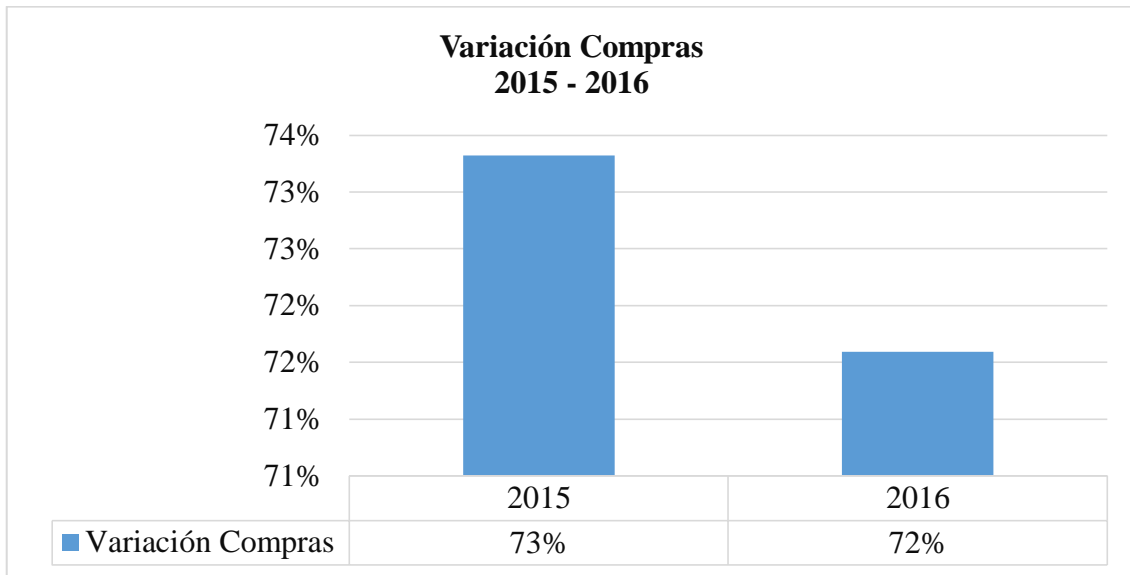


Gráfico 14: Comportamiento de Compras

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Como se puede observar el porcentaje de variación de las ventas del 2014 al 2015 fue de 73% y al 2016 del 72% es decir las compras han disminuido en relación a los dos años anteriores siendo que de acuerdo a falta de efectivo la empresa trato de disminuir algunas compras lo cual fue efectivo.

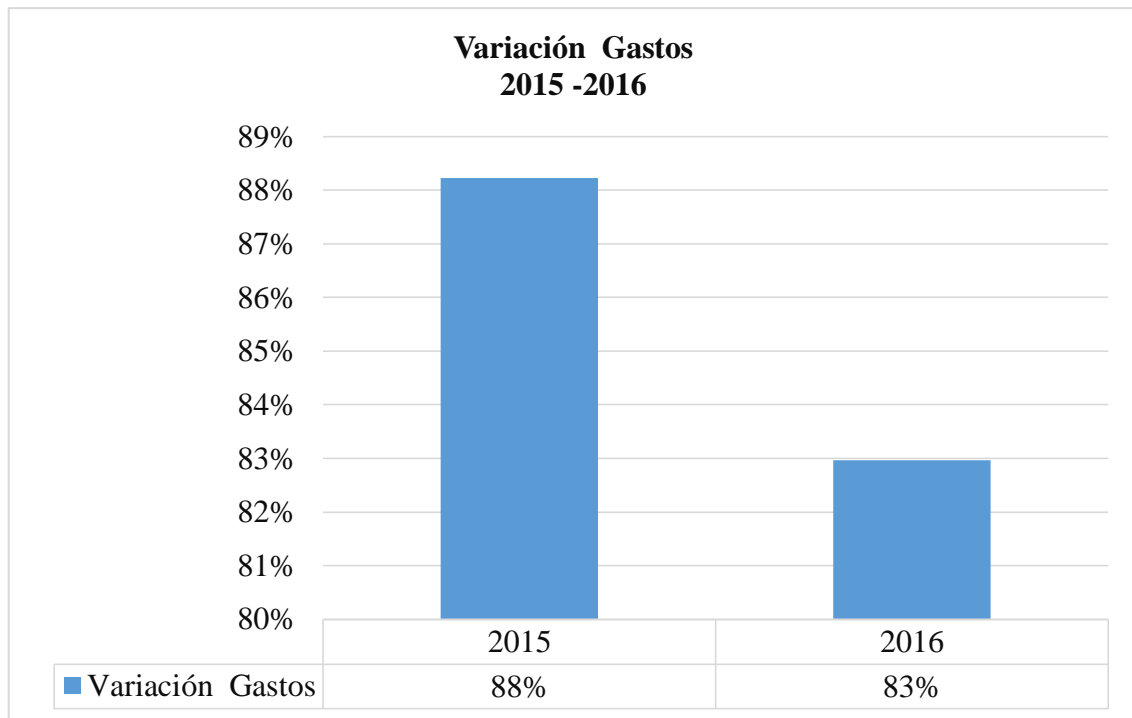


Gráfico 15: Comportamiento Gastos
Fuente: Balance General
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Los gastos en los años 2014 – 2015 – 2016 ha tenido una variación del 88% en 2015 mientras que para el 2016 disminuyo a 83% lo que permite concluir que la empresa ha reducido sus gastos significativamente en los tres últimos periodos.

3.5.4 Análisis índices financieros de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.

3.5.4.1 Indicadores de liquidez

3.5.4.1.1 Liquidez corriente

La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo (Gitman L. J., 2008).

Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Liquidez corriente 2014} = 0,85$$

$$\text{Liquidez corriente 2015} = 1,23$$

$$\text{Liquidez corriente 2016} = 1,28$$

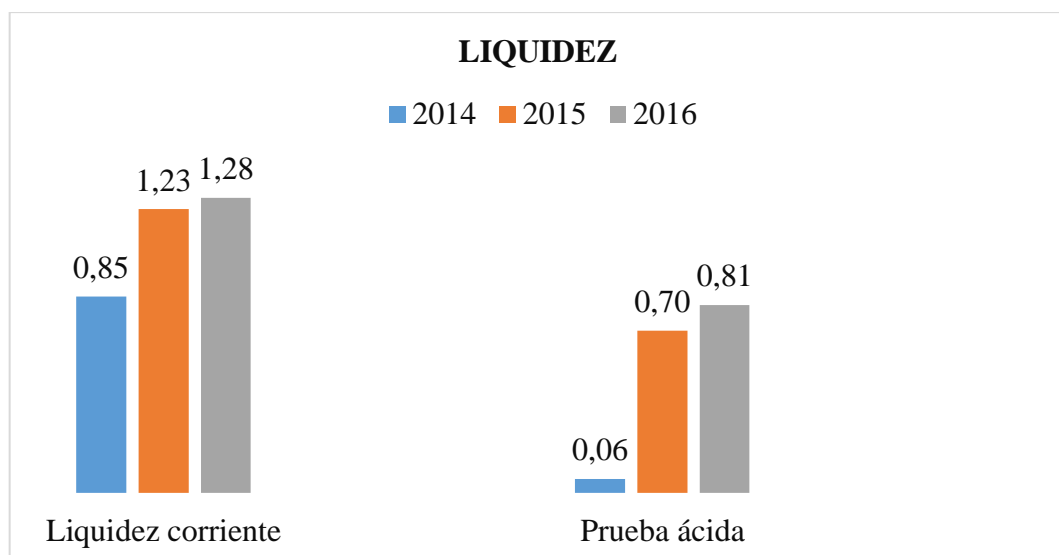


Gráfico 16: Liquidez
Fuente: Balance General
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Para el año 2014 la empresa “Ambatol” por cada dólar de obligación vigente contaba con \$ 0,85 ctvs./dólar para respaldarla, con respecto al 2015 se puede decir que su liquidez aumento ya que antes destinaba \$ 0,85 del total de sus ingresos para cubrir sus deudas este año cuenta con \$ 1,23 pero para el 2016 el valor creció aún más es decir la empresa tiene \$1.28 para respaldar sus deudas, es decir es líquida.

3.5.4.1.2 Prueba ácida

La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales: 1. muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial o algo por el estilo; y 2. El inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. Un problema adicional con el "inventario como activo líquido es que cuando las compañías enfrentan la más apremiante necesidad de liquidez, es decir, cuando el negocio anda mal, es precisamente el momento en el que resulta más difícil convertir el "inventario en efectivo por medio de su venta (Gitman L. J., 2008).

La razón rápida se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razon rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razon rápida 2014} = 0,06$$

$$\text{Razon rápida 2015} = 0,70$$

$$\text{Razon rápida 2016} = 0,81$$

Análisis e interpretación

Se puede observar que la empresa cuenta con \$0,06 para atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar o vender sus inventarios en el 2014, siendo así que no tiene una buena capacidad de pago es decir en el 2014 la empresa fue dependiente de su inventario para cumplir con sus obligaciones, mientras que para el año 2015 la empresa tiene \$0,70 es decir creció en comparación al valor anterior, y para el 2016 cuenta con \$0,80 para atender sus obligaciones sin necesidad de vender su inventario datos que corroborar que la entidad depende directamente de la salida de inventarios para poder cumplir con sus obligaciones corrientes.

3.5.4.2 Indicadores de Endeudamiento

3.5.4.2.1 Endeudamiento sobre activos

Permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa (López, J. & Sierra, V., 2015). Este indicador se puede calcular a través de la siguiente formula:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento 2014} = 96\%$$

$$\text{Nivel de endeudamiento 2015} = 69\%$$

$$\text{Nivel de endeudamiento 2016} = 68\%$$

3.5.4.2.2 Apalancamiento

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento 2014} = 194\%$$

Nivel de endeudamiento 2015 = 224%

Nivel de endeudamiento 2016 = 216%

3.5.4.2.3 Concentración de Endeudamiento L/P

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total pasivo}}$$

Nivel de endeudamiento 2014 = 50%

Nivel de endeudamiento 2015 = 29%

Nivel de endeudamiento 2016 = 32%

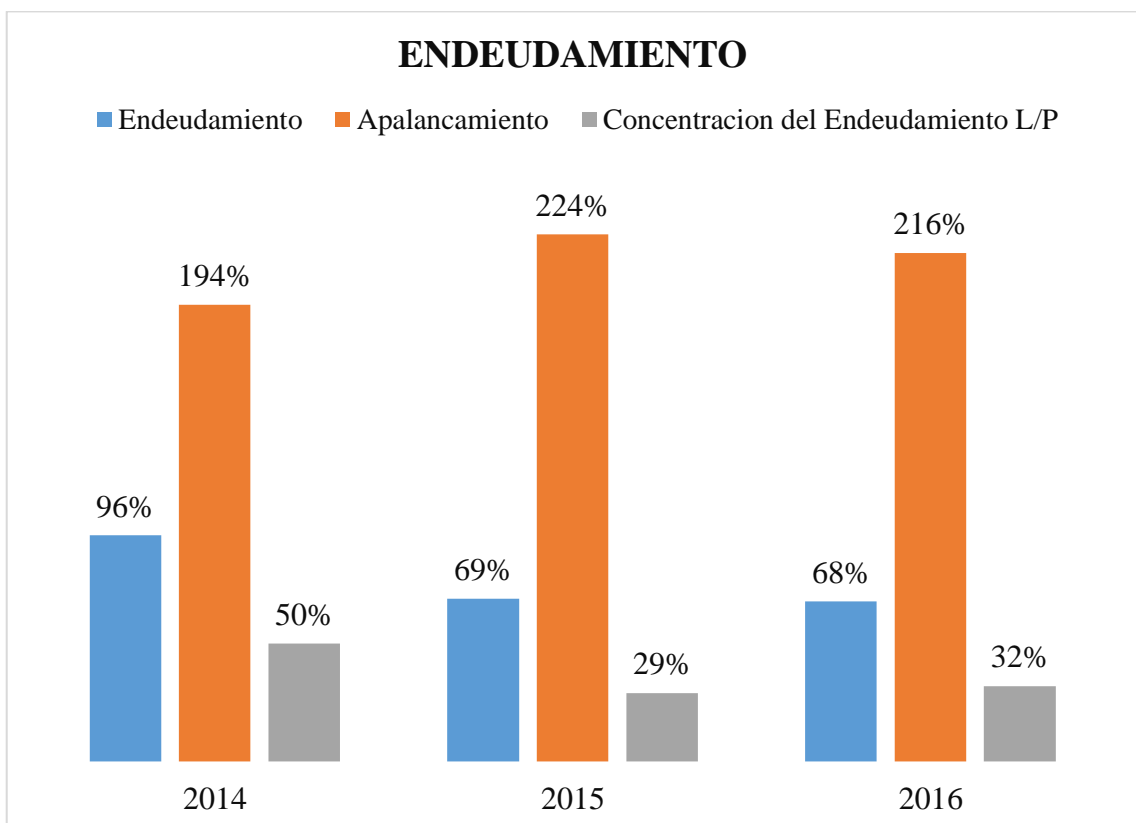


Gráfico 17: Endeudamiento

Fuente: Balance General

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos expresados se puede concluir que los acreedores para el año 2014, 2015, 2016 son de 96%, 69% y 68% respectivamente sobre el total de los activos de la empresa cifras elevadas que representa riesgo a la empresa.

Según los datos expresados el nivel de apalancamiento presenta un endeudamiento alto con sus acreedores es decir que para el año 2014, 2015, 2016 su patrimonio está comprometido con sus acreedores en un 194%, 224% y 216% respectivamente en el lapso de estos tres periodos se muestra un decrecimiento en su deuda en comparación con el año base.

En cuanto a la concentración del endeudamiento mantiene una deuda de 50% (2014), 29% (2015) y 32% (2016) a largo plazo es decir que las deudas con entidades financieras han sido canceladas en un mínimo porcentaje a comparación de los dos últimos periodos.

3.5.4.2.4 Indicadores de Rentabilidad

3.5.4.2.5 Margen de utilidad bruta

Para Gitman, J. (2008) el margen de utilidad bruta se enfoca en “medir el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de efectuado el pago correspondiente a todos sus productos por parte de la empresa” (p. 58).

Bajo estas características, se puede manifestar que cuanto más alto es el margen de utilidad bruta (es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo de ventas), es mejor. Bajo estas características, el margen de utilidad bruta se calcula bajo la siguiente fórmula:

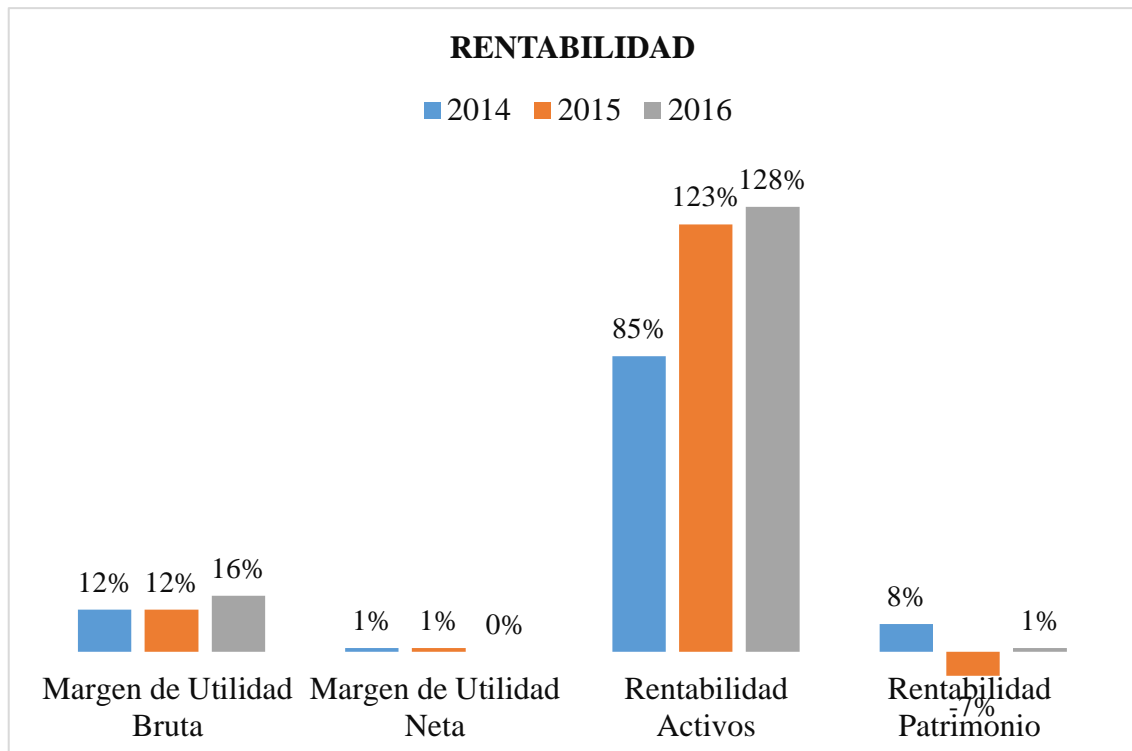


Gráfico 18: Rentabilidad
Fuente: Balance General
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta 2014} = 12\%$$

$$\text{Margen de utilidad bruta 2015} = 12\%$$

$$\text{Margen de utilidad bruta 2016} = 16\%$$

Análisis e interpretación

El beneficio que obtuvo por las ventas tomando en cuenta los costos relacionados con las mismas en el periodo 2014, 2015, 2016 fue de 12%, 12% y 16 % respectivamente, es decir, que el rendimiento sobre las ventas se mantiene en un nivel bajo dando a entender que no cuenta con una buena cartera de clientes.

3.5.4.2.6 Margen de utilidad neta

De acuerdo con Gitman, J. (2008) el margen de utilidad neta se enfoca en “medir el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes” (p. 59).

Bajo estas características, cuanto más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa, es mejor. Bajo estas características, el margen de utilidad neta se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta 2014} = 1\%$$

$$\text{Margen de utilidad neta 2015} = -1\%$$

$$\text{Margen de utilidad neta 2016} = 0\%$$

Análisis e interpretación

El porcentaje por cada dólar vendido después de costos y gastos en los años 2014, 2015, 2016 fue de 1%, -1 y 0% respectivamente es decir la empresa no muestra rendimiento es este periodo.

3.5.4.2.7 Rentabilidad sobre los activos

$$\text{Rentabilidad sobre los activos} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre los activos 2014} = 85\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre los activos 2015} = 123\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre los activos 2016} = 128\%$$

Análisis e interpretación

Se observa que la rentabilidad sobre los activos ha ido creciendo durante los periodos 2014, 2015 y 2016 de 85% a 123% y en el último año creció a 128% es decir que los activos han sido eficientes en su rendimiento.

3.5.4.2.8 Rentabilidad sobre el Patrimonio

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio 2014} = 8\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio 2015} = -7\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio 2016} = 1\%$$

Análisis e interpretación

Se observa que la rentabilidad sobre el patrimonio en los años 2014, 2015, 2016 fueron de 8%, -7% y 1% respectivamente esto quiere decir que hubo una disminución en la inversión de los socios, es decir, las inversiones efectuadas no dieron fruto más sin embargo para el último año empiezan a subsanar.

3.5.4.3 Situación financiera de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

La empresa Ambatol Cía. Ltda. en cuanto a su manejo económico muestra actividad productiva en los 3 últimos años, sin embargo su nivel de endeudamiento sobre los activos se ha presentado decreciente tal es así que del 2014 al 2016 se muestran los siguientes valores 96%, 69% y 68% respectivamente, siendo así que depende directamente de las ventas de su inventario para poder solventar sus deudas con proveedores y de más obligaciones sin contar además que la recuperación de cartera es

deficiente tal como lo reflejan las siguientes cifras 194%, 224% y 216% respectivamente desde 2014 al 2016 es así que se deben tomar medidas en cuanto a las políticas de cobro ya que del 100% de las ventas efectuadas, el 30% son al contado mientras que el resto está en cuentas por cobrar, además cabe recalcar que para el último año la empresa ha mostrado un crecimiento progresivo pues la rentabilidad que muestran sus activos se han incrementado teniendo los siguientes porcentajes 85%, 123% y 128% respectivamente en los 3 últimos periodos valores que representan un claro ejemplo de recuperación ya que son los que más ganancias muestran y por ende a través de la disposición de las misma se han ido cumpliendo con las obligaciones existentes tanto a corto como largo plazo. Por ello, la empresa se mantiene en un proceso evolutivo de subsanación y crecimiento actualmente debido a su posicionamiento en el mercado y fidelización del cliente.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Modelo de Gestión Financiera Integral para la Empresa Ambatol Cía. Ltda.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

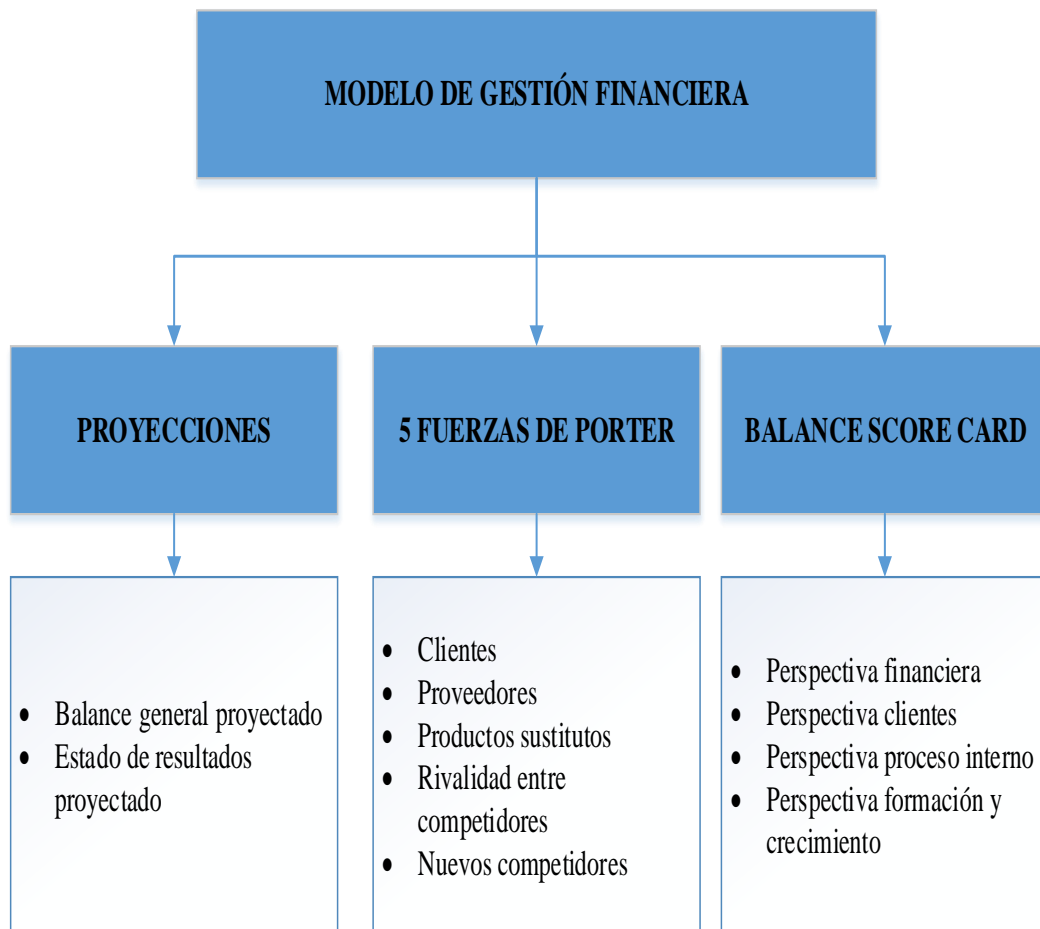


Gráfico 19: Modelo de Operativo

Fuente: Adaptado de Correa, J., Ramírez, L. y Castaño, C. (2012)

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Descripción:

A continuación, con base a la información obtenida en el capítulo anterior, se procedió a realizar la proyección tanto del estado de resultados como el balance general de la Empresa Ambatol Cía. Ltda., de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 17: Criterios para la proyección

	Año base 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
% de crecimiento de ingresos		5%	10%	15%	20%
Inflación mayo 2017	1,10%				
Participación Trabajadores	15%				

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Cabe destacar que el crecimiento del 5% anual que se proyecta que experimente la empresa Ambatol Cía. Ltda., se debe a la firma de nuevos clientes procedentes de otras partes del país y se sustenta de acuerdo a la realidad nacional que viven las empresas de hoy en día por ende un crecimiento superior al 5% indicaría un dato irreal, cifras que no se podrán cumplir y que no están enmarcadas dentro de los parámetros mínimos para una proyección adaptada al escenario que la empresa gestiona.

Bajo estos antecedentes, en la Tabla N° 18, se muestra los resultados obtenidos con base a la proyección realizada, tomando en consideración el porcentaje de crecimiento en las ventas generada por los nuevos contratos con los clientes, la tasa de inflación registrada en el país (mayo 2017) y el porcentaje de participación de los trabajadores.

Estado de resultados proyectados

Tabla 18: Estado de resultados proyectados

	Año base 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
Ingresos	\$ 2,457,686.53	\$ 2,580,570.86	\$ 2,838,627.94	\$ 3,264,422.13	\$ 3,917,306.56
Costos	\$ 2,070,882.56	\$ 2,093,662.27	\$ 2,116,692.55	\$ 2,139,976.17	\$ 2,163,515.91
Gastos	\$ 382,496.48	\$ 386,703.94	\$ 390,957.68	\$ 395,258.22	\$ 399,606.06
Sueldos y Otros	\$ 215,217.69	\$ 217,585.08	\$ 219,978.52	\$ 222,398.28	\$ 224,844.67
Mantenimiento y Reparación	\$ 8,690.84	\$ 8,786.44	\$ 8,883.09	\$ 8,980.80	\$ 9,079.59
Otros gastos de ventas	\$ 8,669.95	\$ 8,765.32	\$ 8,861.74	\$ 8,959.22	\$ 9,057.77
Gasto Servicios	\$ 11,016.00	\$ 11,137.18	\$ 11,259.68	\$ 11,383.54	\$ 11,508.76
Impuestos y otros relacionados	\$ 43,467.49	\$ 43,945.63	\$ 44,429.03	\$ 44,917.75	\$ 45,411.85
Otros Gastos administrativos	\$ 46,992.11	\$ 47,509.02	\$ 48,031.62	\$ 48,559.97	\$ 49,094.13
Gastos Financieros	\$ 41,305.50	\$ 41,759.86	\$ 42,219.22	\$ 42,683.63	\$ 43,153.15
Gastos no deducibles	\$ 7,136.90	\$ 7,215.41	\$ 7,294.78	\$ 7,375.02	\$ 7,456.14
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 4,307.49	\$ 100,204.65	\$ 330,977.70	\$ 729,187.74	\$ 1,354,184.59
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 4,307.49	\$ 100,204.65	\$ 330,977.70	\$ 729,187.74	\$ 1,354,184.59
15% TRABAJADORES	\$ 646.12	\$ 15,030.70	\$ 49,646.66	\$ 109,378.16	\$ 203,127.69
Utilidad antes de Impuesto	\$ 3,661.37	\$ 85,173.95	\$ 281,331.05	\$ 619,809.58	\$ 1,151,056.90
Impuesto a la Renta Natural	\$ -	\$ 13,603.99	\$ 80,700.87	\$ 199,168.35	\$ 385,104.92
Utilidad Neta	\$ 3,661.37	\$ 71,569.96	\$ 200,630.18	\$ 420,641.23	\$ 765,951.99
Flujo Neto de Efectivo	\$ 3,661.37	\$ 71,569.96	\$ 200,630.18	\$ 420,641.23	\$ 765,951.99

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis: de acuerdo a los criterios de proyección anteriormente mencionados se puede observar cual será el comportamiento del balance general al terminar el último periodo como son: para el año 1, una utilidad neta de \$ 3.661,37, en el año 2 la utilidad neta asciende a \$ 71.569,96, en el año 3 la utilidad es de \$ 200.630,18, en el año 4 la utilidad es de \$ 420.641,23 y finalmente en el año 5 la utilidad neta será de \$ 765.951,99. Bajo estas características se evidencia un crecimiento notable que la Empresa Ambatol Cía. Ltda., puede experimentar en el periodo analizado, teniendo grandes posibilidades de crecimiento en el mercado en el que compete.

Balance General

Tabla 19: Balance general proyectado

Activo	Año base 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
DISPONIBLE					
CAJA GENERAL	\$ 1,045.61	\$ 1,057.11	\$ 1,068.74	\$ 1,080.50	\$ 1,092.38
CAJA CHICA	\$ 700.00	\$ 707.70	\$ 715.48	\$ 723.36	\$ 731.31
BANCOS	\$ 41,997.69	\$ 42,459.66	\$ 42,926.72	\$ 43,398.91	\$ 43,876.30
TOTAL DISPONIBLE	\$ 43,743.30	\$ 44,224.48	\$ 44,710.95	\$ 45,202.77	\$ 45,700.00
EXIGIBLE					
Cuentas por Cobrar	\$ 262,412.33	\$ 265,298.87	\$ 268,217.15	\$ 271,167.54	\$ 274,150.38
Otras cuentas por cobrar	\$ 126,678.71	\$ 128,072.18	\$ 129,480.97	\$ 130,905.26	\$ 132,345.22
Documentos por cobrar clientes	\$ 43,722.30	\$ 44,203.25	\$ 44,689.48	\$ 45,181.07	\$ 45,678.06
Documentos por cobrar Tarjetas crédito	\$ 643.55	\$ 650.63	\$ 657.79	\$ 665.02	\$ 672.34
Anticipos a empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos empleados	\$ 2,378.51	\$ 2,404.67	\$ 2,431.13	\$ 2,457.87	\$ 2,484.90
Préstamos comerciales	\$ 78,769.24	\$ 79,635.70	\$ 80,511.69	\$ 81,397.32	\$ 82,292.69
Anticipo a proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros Prepagados	\$ 1,165.11	\$ 1,177.93	\$ 1,190.88	\$ 1,203.98	\$ 1,217.23
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$ 19,981.00	\$ 20,200.79	\$ 20,423.00	\$ 20,647.65	\$ 20,874.78
TOTAL EXIGIBLE	\$ 409,072.04	\$ 413,571.83	\$ 418,121.12	\$ 422,720.45	\$ 427,370.38
REALIZABLE					
INVENTARIOS	\$ 258,204.49	\$ 261,044.74	\$ 263,916.23	\$ 266,819.31	\$ 269,754.32
TOTAL REALIZABLE	\$ 258,204.49	\$ 261,044.74	\$ 263,916.23	\$ 266,819.31	\$ 269,754.32
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 711,019.83	\$ 718,841.05	\$ 726,748.30	\$ 734,742.53	\$ 742,824.70

ACTIVOS NO CORRIENTES					
ACTIVOS FIJOS	\$ 695,206.11	\$ 702,853.38	\$ 710,584.76	\$ 718,401.20	\$ 726,303.61
Terreno	\$ 103,000.00	\$ 104,133.00	\$ 105,278.46	\$ 106,436.53	\$ 107,607.33
Muebles y Enseres	\$ 30,614.90	\$ 30,951.66	\$ 31,292.13	\$ 31,636.35	\$ 31,984.35
Equipo de Oficina	\$ 13,436.75	\$ 13,584.55	\$ 13,733.98	\$ 13,885.06	\$ 14,037.79
Equipo de Computación	\$ 19,484.36	\$ 19,698.69	\$ 19,915.37	\$ 20,134.44	\$ 20,355.92
Maquinaria y equipo	\$ 102,556.04	\$ 103,684.16	\$ 104,824.68	\$ 105,977.75	\$ 107,143.51
Vehículos	\$ 39,000.00	\$ 39,429.00	\$ 39,862.72	\$ 40,301.21	\$ 40,744.52
Edificios	\$ 387,114.06	\$ 391,372.31	\$ 395,677.41	\$ 400,029.86	\$ 404,430.19
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 209,500.36	\$ 211,804.86	\$ 214,134.72	\$ 216,490.20	\$ 218,871.59
(-) Dep.Acum Muebles y enseres	\$ 29,905.92	\$ 30,234.89	\$ 30,567.47	\$ 30,903.71	\$ 31,243.65
(-) Dep.Acum equipo de Oficina	\$ 11,954.59	\$ 12,086.09	\$ 12,219.04	\$ 12,353.45	\$ 12,489.33
(-) Dep.Acum equipo de computación	\$ 16,028.14	\$ 16,204.45	\$ 16,382.70	\$ 16,562.91	\$ 16,745.10
(-) Dep.Acum maquinaria y equipo	\$ 49,033.85	\$ 49,573.22	\$ 50,118.53	\$ 50,669.83	\$ 51,227.20
(-) Dep.Acum Vehículos	\$ 38,220.00	\$ 38,640.42	\$ 39,065.46	\$ 39,495.18	\$ 39,929.63
(-) Dep.Acum Edificios	\$ 64,357.86	\$ 65,065.80	\$ 65,781.52	\$ 66,505.12	\$ 67,236.67
Total Activo Fijo	\$ 485,705.75	\$ 491,048.51	\$ 496,450.05	\$ 501,911.00	\$ 507,432.02
Total Activo	\$ 1,196,725.58	\$ 1,209,889.56	\$ 1,223,198.35	\$ 1,236,653.53	\$ 1,250,256.72
PASIVOS :					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar	\$ 482,988.99	\$ 488,301.87	\$ 493,673.19	\$ 499,103.59	\$ 504,593.73
Impuestos por Pagar	\$ 20,531.74	\$ 20,757.59	\$ 20,985.92	\$ 21,216.77	\$ 21,450.15
Otras cuentas por pagar corto plazo	\$ 6,690.59	\$ 6,764.19	\$ 6,838.59	\$ 6,913.82	\$ 6,989.87
Préstamos por pagar corto plazo	\$ 36,669.61	\$ 37,072.98	\$ 37,480.78	\$ 37,893.07	\$ 38,309.89
Provisiones Corto Plazo	\$ 9,984.43	\$ 10,094.26	\$ 10,205.30	\$ 10,317.55	\$ 10,431.05
Total Pasivo Corriente	\$ 556,865.36	\$ 562,990.88	\$ 569,183.78	\$ 575,444.80	\$ 581,774.69
OTROS PASIVOS					

DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 221,647.27	\$ 224,085.39	\$ 226,550.33	\$ 229,042.38	\$ 231,561.85
OTROS PASIVOS	\$ 40,087.33	\$ 40,528.29	\$ 40,974.10	\$ 41,424.82	\$ 41,880.49
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ 261,734.60	\$ 264,613.68	\$ 267,524.43	\$ 270,467.20	\$ 273,442.34
Total Pasivo	\$ 818,599.96	\$ 827,604.56	\$ 836,708.21	\$ 845,912.00	\$ 855,217.03
PATRIMONIO					
PATRIMONIO	\$ 378,125.62	\$ 382,285.00	\$ 386,490.14	\$ 390,741.53	\$ 395,039.69
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 1,196,725.58	\$ 1,209,889.56	\$ 1,223,198.35	\$ 1,236,653.53	\$ 1,250,256.72

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis: en relación al balance general proyectado de la Empresa Ambatol Cía. Ltda., muestra los siguientes valores: año 1 \$1,196,725.58, año 2 \$1,209,889.56, año 3 \$1,223,198.35, año 4 \$1,236,653.53 y año 5 \$1,250,256.72.

Nota: el criterio utilizado para el desarrollo de las proyecciones fue el siguiente: para el % de crecimiento de ingresos se tomó en consideración un incremento anual del 5% basado en las estrategias que tendrá que desarrollar la empresa Ambatol para aumentar su volumen de ventas, mientras que la inflación y la participación de los trabajadores será constante.

Análisis vertical Estado de resultados proyectados

Tabla 20: Análisis vertical estado de resultados proyectados

	Año 1 (2016)	%	Año 2 (2017)	%	Año 3 (2018)	%	Año 4 (2019)	%	Año 5 (2020)	%
Ingresos	\$ 2,457,686.53		\$ 2,580,570.86		\$ 2,838,627.94		\$ 3,264,422.13		\$ 3,917,306.56	
Costos	\$ 2,070,882.56	84.26%	\$ 2,093,662.27	81.13%	\$ 2,116,692.55	74.57%	\$ 2,139,976.17	65.55%	\$ 2,163,515.91	55.23%
Gastos	\$ 382,496.48	15.56%	\$ 386,703.94	14.99%	\$ 390,957.68	13.77%	\$ 395,258.22	12.11%	\$ 399,606.06	10.20%
Sueldos y Otros	\$ 215,217.69	8.76%	\$ 217,585.08	8.43%	\$ 219,978.52	7.75%	\$ 222,398.28	6.81%	\$ 224,844.67	5.74%
Mantenimiento y Reparación	\$ 8,690.84	0.35%	\$ 8,786.44	0.34%	\$ 8,883.09	0.31%	\$ 8,980.80	0.28%	\$ 9,079.59	0.23%
Otros gastos de ventas	\$ 8,669.95	0.35%	\$ 8,765.32	0.34%	\$ 8,861.74	0.31%	\$ 8,959.22	0.27%	\$ 9,057.77	0.23%
Gasto Servicios	\$ 11,016.00	0.45%	\$ 11,137.18	0.43%	\$ 11,259.68	0.40%	\$ 11,383.54	0.35%	\$ 11,508.76	0.29%
Impuestos y otros relacionados	\$ 43,467.49	1.77%	\$ 43,945.63	1.70%	\$ 44,429.03	1.57%	\$ 44,917.75	1.38%	\$ 45,411.85	1.16%
Otros Gastos administrativos	\$ 46,992.11	1.91%	\$ 47,509.02	1.84%	\$ 48,031.62	1.69%	\$ 48,559.97	1.49%	\$ 49,094.13	1.25%
Gastos Financieros	\$ 41,305.50	1.68%	\$ 41,759.86	1.62%	\$ 42,219.22	1.49%	\$ 42,683.63	1.31%	\$ 43,153.15	1.10%
Gastos no deducibles	\$ 7,136.90	0.29%	\$ 7,215.41	0.28%	\$ 7,294.78	0.26%	\$ 7,375.02	0.23%	\$ 7,456.14	0.19%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 4,307.49	0.18%	\$ 100,204.65	3.88%	\$ 330,977.70	11.66%	\$ 729,187.74	22.34%	\$ 1,354,184.59	34.57%
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 4,307.49		\$ 100,204.65		\$ 330,977.70		\$ 729,187.74		\$ 1,354,184.59	
15% TRABAJADORES	\$ 646.12		\$ 15,030.70		\$ 49,646.66		\$ 109,378.16		\$ 203,127.69	
Utilidad antes de Impuesto	\$ 3,661.37		\$ 85,173.95		\$ 281,331.05		\$ 619,809.58		\$ 1,151,056.90	
Impuesto a la Renta Natural	\$ -		\$ 13,603.99		\$ 80,700.87		\$ 199,168.35		\$ 385,104.92	
Utilidad Neta	\$ 3,661.37		\$ 71,569.96		\$ 200,630.18		\$ 420,641.23		\$ 765,951.99	
Flujo Neto de Efectivo	\$ 3,661.37	85%	\$ 71,569.96	71%	\$ 200,630.18	61%	\$ 420,641.23	58%	\$ 765,951.99	57%

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

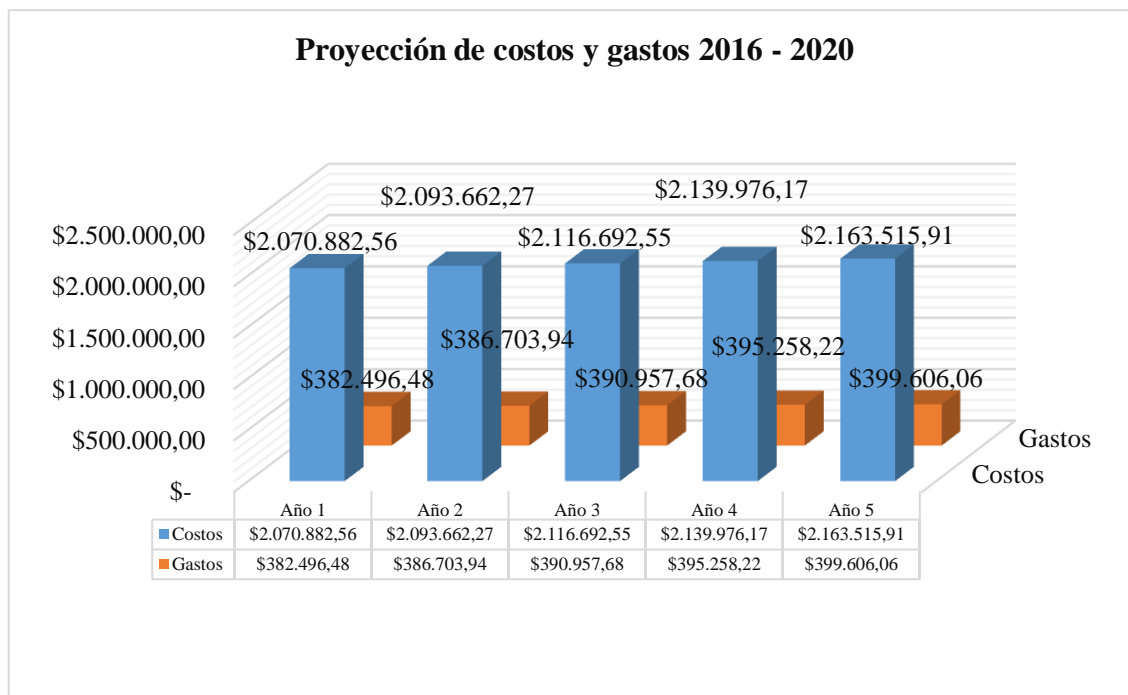


Gráfico 20: Composición ventas
Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

A través de los resultados proyectados al año 5 (2020) se puede observar claramente que la empresa Ambatol Cía. Ltda., muestra una recuperación en cuanto a sus ventas si se proyecta vender un 5% más tomando en cuenta la estrategia, además permite que sus costos y gastos se reduzcan tomando como base el año 2016 se puede notar que para el año dos los gastos que se ubicaban en un 15,56% disminuyeron a 14,99%, para el año 3 decrecieron a 13,77% año 4 12,11% y para el último año a 10,20%.

En cuanto a sus costos de igual forma los porcentajes van decreciendo de 84,26%, 81,13%, 74,57%, 65,55% y 55,23% respectivamente de esa forma se corrobora al reducir los costos y gastos por ende también la utilidad será mayor.

Análisis horizontal balance general proyectado

Tabla 21: Análisis horizontal balance general proyectado

Activo	Año 1 (2016)	%	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)	%
DISPONIBLE							
CAJA GENERAL	\$ 1,045.61	0%	\$ 1,057.11	\$ 1,068.74	\$ 1,080.50	\$ 1,092.38	0.09%
CAJA CHICA	\$ 700.00	0%	\$ 707.70	\$ 715.48	\$ 723.36	\$ 731.31	0.06%
BANCOS	\$ 41,997.69	3.51%	\$ 42,459.66	\$ 42,926.72	\$ 43,398.91	\$ 43,876.30	4%
TOTAL DISPONIBLE	\$ 43,743.30	3.66%	\$ 44,224.48	\$ 44,710.95	\$ 45,202.77	\$ 45,700.00	4%
EXIGIBLE							
Cuentas por Cobrar	\$ 262,412.33	21.93%	\$ 265,298.87	\$ 268,217.15	\$ 271,167.54	\$ 274,150.38	22%
Otras cuentas por cobrar	\$ 126,678.71	10.59%	\$ 128,072.18	\$ 129,480.97	\$ 130,905.26	\$ 132,345.22	11%
Documentos por cobrar clientes	\$ 43,722.30	3.65%	\$ 44,203.25	\$ 44,689.48	\$ 45,181.07	\$ 45,678.06	4%
Documentos por cobrar Tarjetas crédito	\$ 643.55	0%	\$ 650.63	\$ 657.79	\$ 665.02	\$ 672.34	0.05%
Anticipos a empleados	\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Préstamos empleados	\$ 2,378.51	0.20%	\$ 2,404.67	\$ 2,431.13	\$ 2,457.87	\$ 2,484.90	0%
Préstamos comerciales	\$ 78,769.24	6.58%	\$ 79,635.70	\$ 80,511.69	\$ 81,397.32	\$ 82,292.69	7%
Anticipo a proveedores	\$ -	0.00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Seguros Prepagados	\$ 1,165.11	0.10%	\$ 1,177.93	\$ 1,190.88	\$ 1,203.98	\$ 1,217.23	0%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$ 19,981.00	1.67%	\$ 20,200.79	\$ 20,423.00	\$ 20,647.65	\$ 20,874.78	2%
TOTAL EXIGIBLE	\$ 409,072.04	34%	\$ 413,571.83	\$ 418,121.12	\$ 422,720.45	\$ 427,370.38	34.18%
REALIZABLE							
INVENTARIOS	\$ 258,204.49	21.58%	\$ 261,044.74	\$ 263,916.23	\$ 266,819.31	\$ 269,754.32	22%
TOTAL REALIZABLE	\$ 258,204.49	21.58%	\$ 261,044.74	\$ 263,916.23	\$ 266,819.31	\$ 269,754.32	22%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 711,019.83	59%	\$ 718,841.05	\$ 726,748.30	\$ 734,742.53	\$ 742,824.70	59.41%
ACTIVOS NO CORRIENTES							
ACTIVOS FIJOS	\$ 695,206.11	58%	\$ 702,853.38	\$ 710,584.76	\$ 718,401.20	\$ 726,303.61	58.09%
Terreno	\$ 103,000.00	8.6%	\$ 104,133.00	\$ 105,278.46	\$ 106,436.53	\$ 107,607.33	9%
Muebles y Enseres	\$ 30,614.90	2.56%	\$ 30,951.66	\$ 31,292.13	\$ 31,636.35	\$ 31,984.35	3%
Equipo de Oficina	\$ 13,436.75	1.12%	\$ 13,584.55	\$ 13,733.98	\$ 13,885.06	\$ 14,037.79	1%

Equipo de Computación	\$ 19,484.36	1.63%	\$ 19,698.69	\$ 19,915.37	\$ 20,134.44	\$ 20,355.92	2%
Maquinaria y equipo	\$ 102,556.04	8.57%	\$ 103,684.16	\$ 104,824.68	\$ 105,977.75	\$ 107,143.51	9%
Vehículos	\$ 39,000.00	3.26%	\$ 39,429.00	\$ 39,862.72	\$ 40,301.21	\$ 40,744.52	3%
Edificios	\$ 387,114.06	32.35%	\$ 391,372.31	\$ 395,677.41	\$ 400,029.86	\$ 404,430.19	32%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 209,500.36	17.51%	\$ 211,804.86	\$ 214,134.72	\$ 216,490.20	\$ 218,871.59	18%
(-) Dep.Acum Muebles y enseres	\$ 29,905.92	2.50%	\$ 30,234.89	\$ 30,567.47	\$ 30,903.71	\$ 31,243.65	2%
(-) Dep.Acum equipo de Oficina	\$ 11,954.59	1.00%	\$ 12,086.09	\$ 12,219.04	\$ 12,353.45	\$ 12,489.33	1%
(-) Dep.Acum equipo de computación	\$ 16,028.14	1.34%	\$ 16,204.45	\$ 16,382.70	\$ 16,562.91	\$ 16,745.10	1%
(-) Dep.Acum maquinaria y equipo	\$ 49,033.85	4.10%	\$ 49,573.22	\$ 50,118.53	\$ 50,669.83	\$ 51,227.20	4%
(-) Dep.Acum Vehículos	\$ 38,220.00	3.19%	\$ 38,640.42	\$ 39,065.46	\$ 39,495.18	\$ 39,929.63	3%
(-) Dep.Acum Edificios	\$ 64,357.86	5.38%	\$ 65,065.80	\$ 65,781.52	\$ 66,505.12	\$ 67,236.67	5%
Total Activo Fijo	\$ 485,705.75	40.59%	\$ 491,048.51	\$ 496,450.05	\$ 501,911.00	\$ 507,432.02	41%
Total Activo	\$ 1,196,725.58	100.00%	\$ 1,209,889.56	\$ 1,223,198.35	\$ 1,236,653.53	\$ 1,250,256.72	100.00%
PASIVOS:							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar	\$ 482,988.99	59%	\$ 488,301.87	\$ 493,673.19	\$ 499,103.59	\$ 504,593.73	59.002%
Impuestos por Pagar	\$ 20,531.74	2.5%	\$ 20,757.59	\$ 20,985.92	\$ 21,216.77	\$ 21,450.15	3%
Otras cuentas por pagar corto plazo	\$ 6,690.59	0.8%	\$ 6,764.19	\$ 6,838.59	\$ 6,913.82	\$ 6,989.87	1%
Préstamos por pagar corto plazo	\$ 36,669.61	4.5%	\$ 37,072.98	\$ 37,480.78	\$ 37,893.07	\$ 38,309.89	4%
Provisiones Corto Plazo	\$ 9,984.43	1.2%	\$ 10,094.26	\$ 10,205.30	\$ 10,317.55	\$ 10,431.05	1%
Total Pasivo Corriente	\$ 556,865.36	68%	\$ 562,990.88	\$ 569,183.78	\$ 575,444.80	\$ 581,774.69	68.03%
OTROS PASIVOS							
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 221,647.27	27%	\$ 224,085.39	\$ 226,550.33	\$ 229,042.38	\$ 231,561.85	27.1%
OTROS PASIVOS	\$ 40,087.33	4.9%	\$ 40,528.29	\$ 40,974.10	\$ 41,424.82	\$ 41,880.49	5%
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ 261,734.60	31.97%	\$ 264,613.68	\$ 267,524.43	\$ 270,467.20	\$ 273,442.34	32%
Total Pasivo	\$ 818,599.96	100%	\$ 827,604.56	\$ 836,708.21	\$ 845,912.00	\$ 855,217.03	100%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	\$ 378,125.62	31.60%	\$ 382,285.00	\$ 386,490.14	\$ 390,741.53	\$ 395,039.69	32%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 1,196,725.58		\$ 1,209,889.56	\$ 1,223,198.35	\$ 1,236,653.53	\$ 1,250,256.72	

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

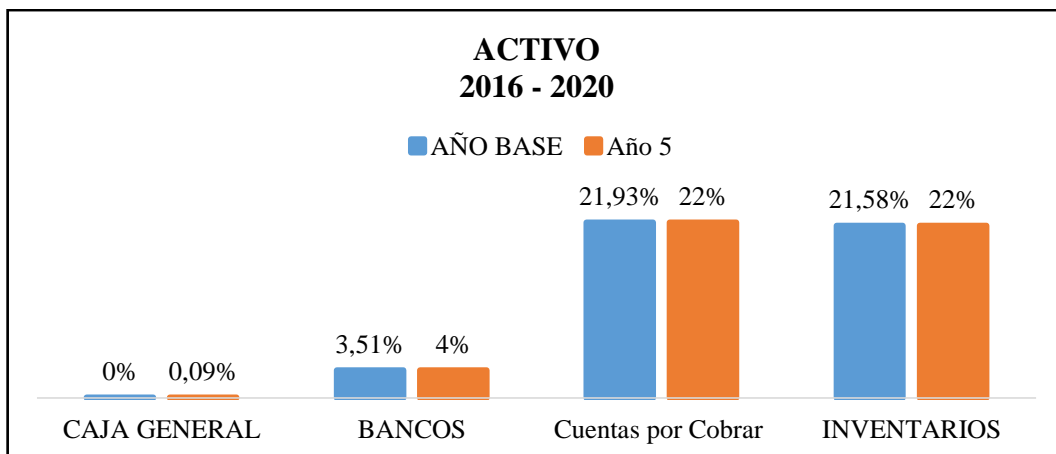


Gráfico 21: Proyección comportamiento del activo

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Con respecto al comportamiento del activo del balance general proyectado existe un crecimiento mínimo en sus principales cuentas como son activo, bancos, cuentas por cobrar e inventario en el lapso de 5 años como son de 0% a 0,09%, de 3,51% a 4%, de 21,93% a 22% y de 21% a 22% respectivamente, tomado en cuenta que al ser una empresa comercial su inventario crecerá debido al incremento de sus ventas es decir que para dicho lapso de tiempo Ambatol Cía. Ltda. Se mantendrá en recuperación, en otras palabras, la caja general crecerá de acuerdo a los ingresos por venta que se proyecta vender los bancos incrementa en un mínimo porcentaje ya que se requerirá financiamiento, el crecimiento en las cuentas por cobrar se justifica debido a nuevos clientes que acceden a los productos y a la vez eso corresponder a una cartera de cobros mayor los inventarios como en cadena se maneja el mayor inventario se debe a una demanda mayor de productos.

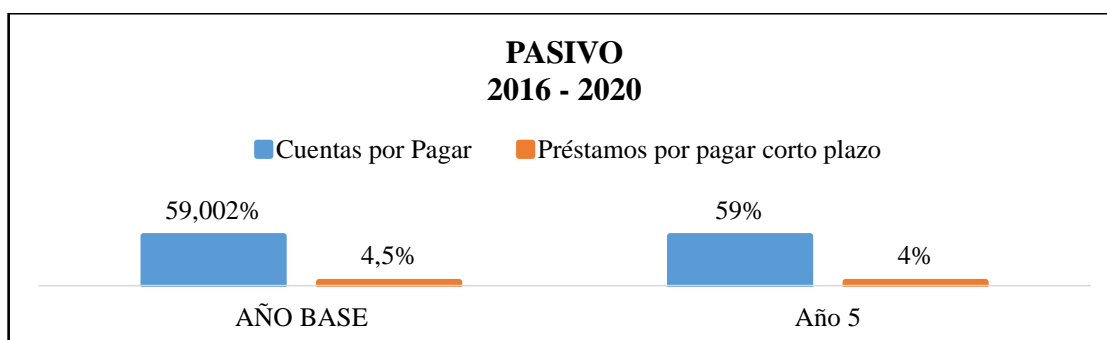


Gráfico 22: Proyección comportamiento del pasivo

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Al analizar el pasivo dentro del estado financiero los préstamos con entidades financieras se reducirán en un mínimo porcentaje de 4,5% a 4% y las cuentas por pagar de 59,002% a 59% más sin embargo este es un gran paso para que la entidad vaya cumpliendo con sus obligaciones poco a poco conforme pase el tiempo.

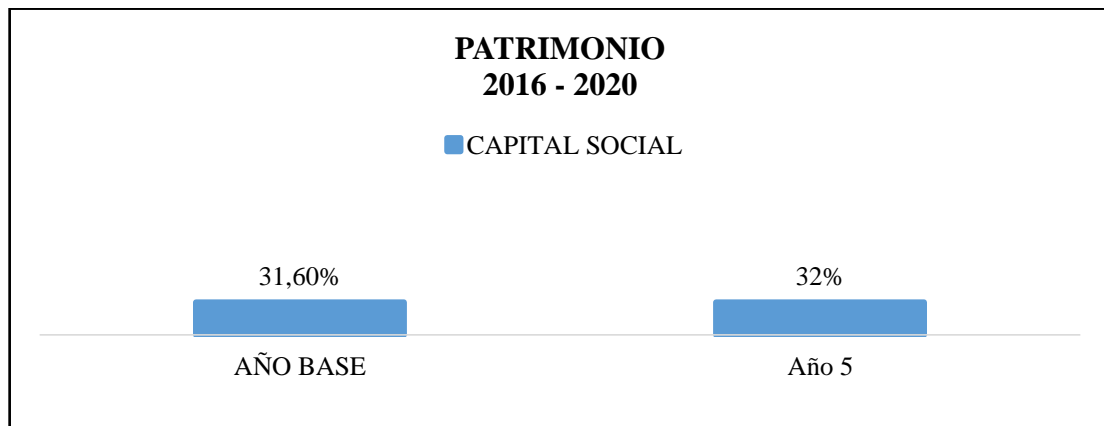


Gráfico 23: Proyección comportamiento del patrimonio

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

La presente grafica muestra el comportamiento del capital dentro del balance general proyectado para el año 5 en el que se puede notar que a crecido en un porcentaje minimo considerando que es un periodo de recuperaciòn por ende es aceptable ir de 31% a 32%, tomando en cuenta, además que todo su efectivo se mantendra consentrado en inventarios.

Analisis horizontal estado de resultados proyectados

Tabla 22: Análisis horizontal estado de resultados proyectados

	Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	VAR%	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)	VAR%
Ingresos	\$ 2,457,686.53	\$ 2,580,570.86	5%	\$ 2,838,627.94	\$ 3,264,422.13	\$ 3,917,306.56	59%
Costos	\$ 2,070,882.56	\$ 2,093,662.27	1.10%	\$ 2,116,692.55	\$ 2,139,976.17	\$ 2,163,515.91	4%
Gastos	\$ 382,496.48	\$ 386,703.94	1.10%	\$ 390,957.68	\$ 395,258.22	\$ 399,606.06	4%
Sueldos y Otros	\$ 215,217.69	\$ 217,585.08	1.10%	\$ 219,978.52	\$ 222,398.28	\$ 224,844.67	4%
Mantenimiento y Reparación	\$ 8,690.84	\$ 8,786.44	1.10%	\$ 8,883.09	\$ 8,980.80	\$ 9,079.59	4%
Otros gastos de ventas	\$ 8,669.95	\$ 8,765.32	1.10%	\$ 8,861.74	\$ 8,959.22	\$ 9,057.77	4%
Gasto Servicios	\$ 11,016.00	\$ 11,137.18	1.10%	\$ 11,259.68	\$ 11,383.54	\$ 11,508.76	4%
Impuestos y otros relacionados	\$ 43,467.49	\$ 43,945.63	1.10%	\$ 44,429.03	\$ 44,917.75	\$ 45,411.85	4%
Otros Gastos administrativos	\$ 46,992.11	\$ 47,509.02	1.10%	\$ 48,031.62	\$ 48,559.97	\$ 49,094.13	4%
Gastos Financieros	\$ 41,305.50	\$ 41,759.86	1.10%	\$ 42,219.22	\$ 42,683.63	\$ 43,153.15	4%
Gastos no deducibles	\$ 7,136.90	\$ 7,215.41	1.10%	\$ 7,294.78	\$ 7,375.02	\$ 7,456.14	4%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 4,307.49	\$ 100,204.65	22%	\$ 330,977.70	\$ 729,187.74	\$ 1,354,184.59	31%
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 4,307.49	\$ 100,204.65	22%	\$ 330,977.70	\$ 729,187.74	\$ 1,354,184.59	31%
15% TRABAJADORES	\$ 646.12	\$ 15,030.70	22%	\$ 49,646.66	\$ 109,378.16	\$ 203,127.69	31%
Utilidad antes de Impuesto	\$ 3,661.37	\$ 85,173.95	22%	\$ 281,331.05	\$ 619,809.58	\$ 1,151,056.90	31%
Impuesto a la Renta Natural	\$ -	\$ 13,603.99		\$ 80,700.87	\$ 199,168.35	\$ 385,104.92	
Utilidad Neta	\$ 3,661.37	\$ 71,569.96	19%	\$ 200,630.18	\$ 420,641.23	\$ 765,951.99	21%
Flujo Neto de Efectivo	\$ 3,661.37	\$ 71,569.96	19%	\$ 200,630.18	\$ 420,641.23	\$ 765,951.99	21%

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 23: Proyección comportamiento del estado de resultados

	AÑO BASE (2016)	AÑO 5 (2020)
Ingresos	5%	59%
Costos	1,10%	4%
Gastos	1,10%	4%
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	19%	21%

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

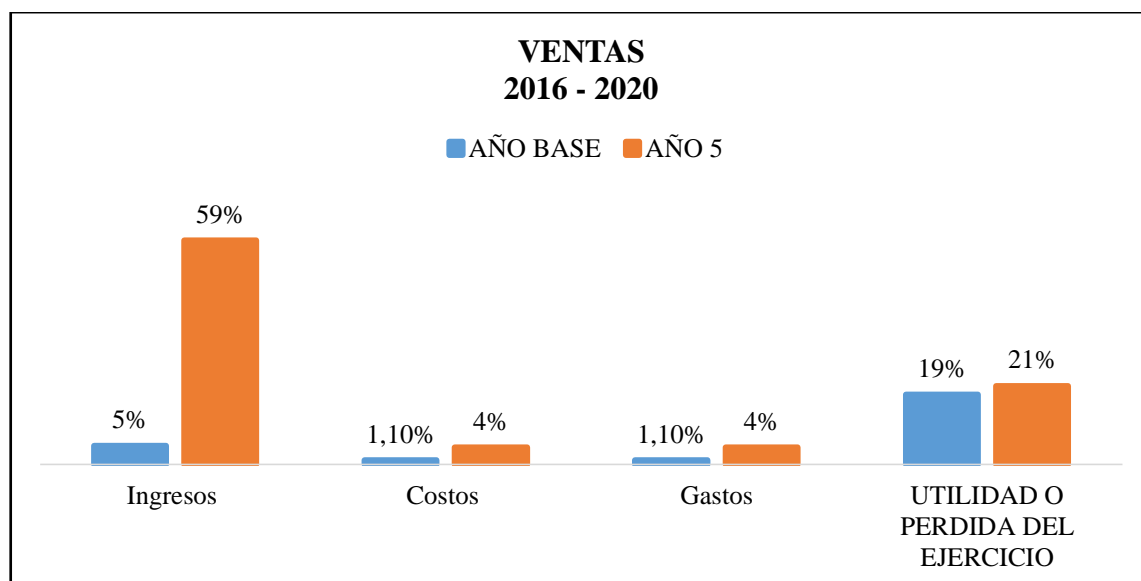


Gráfico 24: Proyección comportamiento de ventas

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Posteriormente se analiza el comportamiento de las ventas dentro del estado de resultados proyectado donde claramente muestra recuperación ya que sus ingresos son crecientes al igual que su utilidad en comparación al año base 2016 se observa que de un 5% a futuro se proyecta unos ingresos del 59%, en cuanto a los costos también crecen en un 4% debido a que se prevé invertir en mercadería nueva, a igual que sus gastos medidas que reflejarán una utilidad del 21% a futuro.

Tabla 24: Análisis horizontal balance general proyectado

	Año base (2016)	Año 5 (2020)
Caja	-19%	4%
Bancos	55%	4%
Inventarios	-9%	4%

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

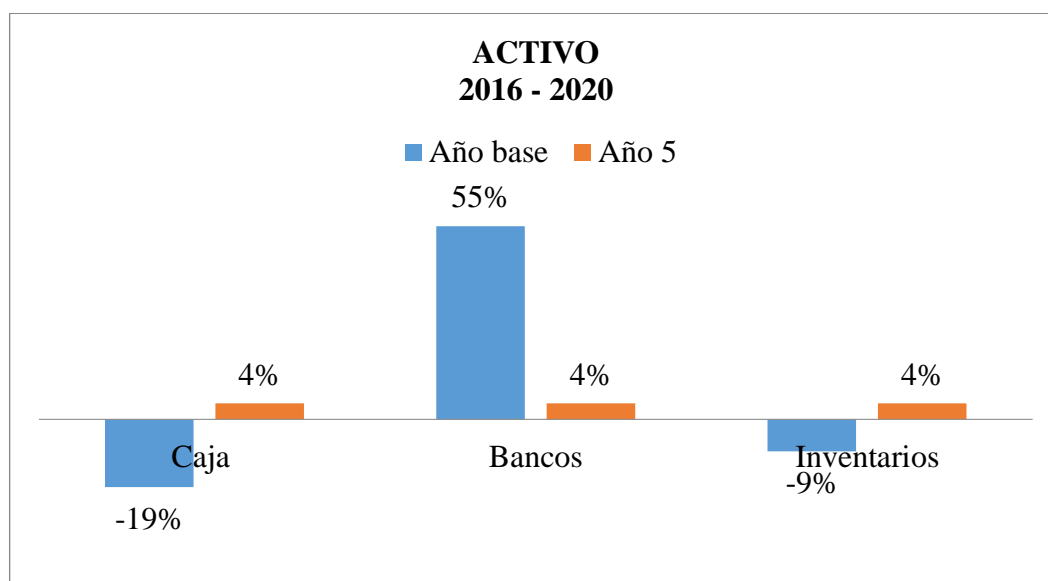


Gráfico 25: Proyección variación activo

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

Al analizar la variación porcentual en el balance general proyectado se puede corroborar una mejora en cuanto a su caja ya que del déficit que se mostraba en el año 2016 para el proyectado del año 5 (2020) la caja estará compuesta por un 4% más al igual que inventarios que de -9% para el año 5 mantendrá un 4% e inventario para solventar la demanda de sus clientes. Por otro lado, en cuanto a bancos esta se reduce ya que el dinero estancado en bancos dejará de ser inproductivo para ser invertido en inventario.

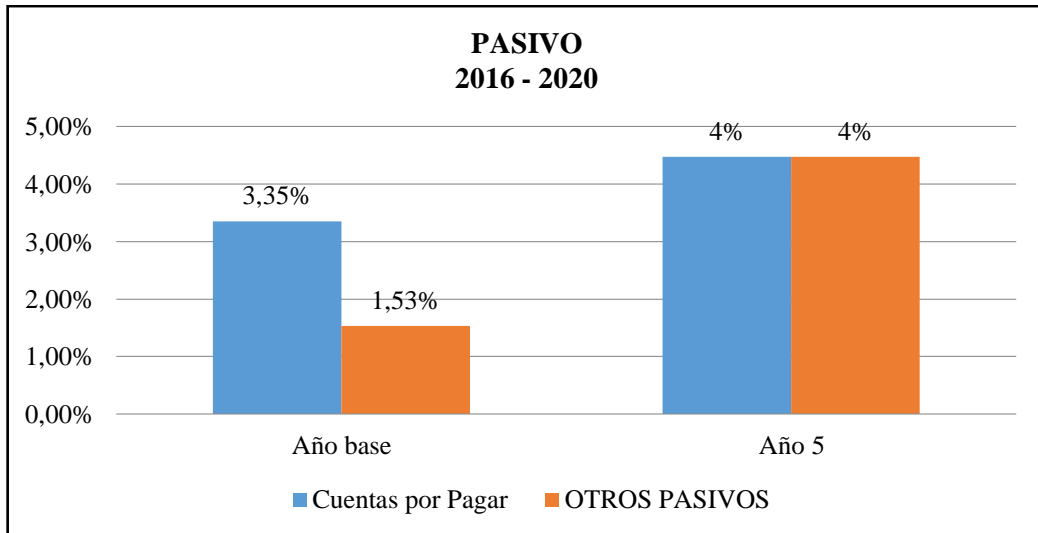


Gráfico 26: Proyección variación pasivo
Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

La variación del pasivo es de 4% para el año 5 (2020) en cuanto a sus cuentas por pagar y otros activos ya que la empresa se encuentra en periodo de recuperación se utiliza el dinero en inversión para que poco a poco se pueda ir solventando las deudas en gran parte de acuerdo a la rentabilidad arrojada en dicho lapso de tiempo.

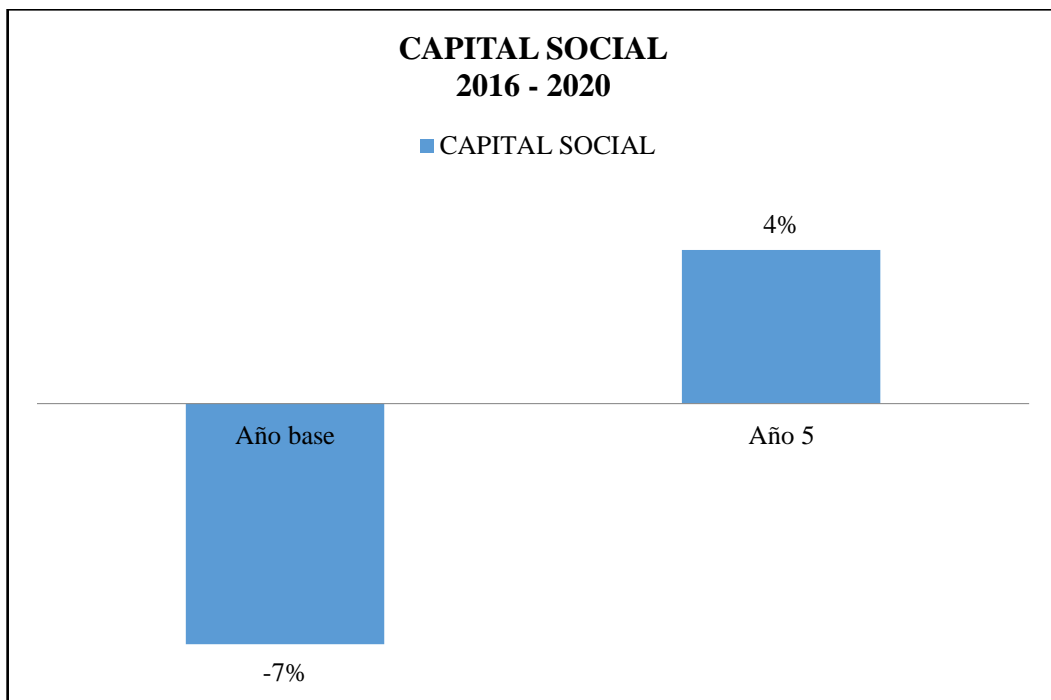


Gráfico 27: Proyección variación patrimonio
Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

El capital social muestra un comportamiento creciente en la proyección del estado financiero tomando cuenta el año base 2016 en el que tenía un déficit de 7% para el año 5 (2020) se producirá un crecimiento del 4%, es decir, que los accionistas recibirán un 4% en sus dividendos por inversión.

Indicadores financieros proyectados

Tabla 25: Indicadores de liquidez proyectados

INDICADORES DE LIQUIDEZ		Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
Liquidez Corriente	AC/PC	1,28	1,34	1,41	1,48	1,55
Prueba Acida	AC- inventarios/PC	0,81	0,85	0,89	0,93	0,98
Capital de Trabajo	AC - PC	\$ 154.154,47	\$ 155.850,17	\$ 157.564,52	\$ 159.297,73	\$ 161.050,01

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

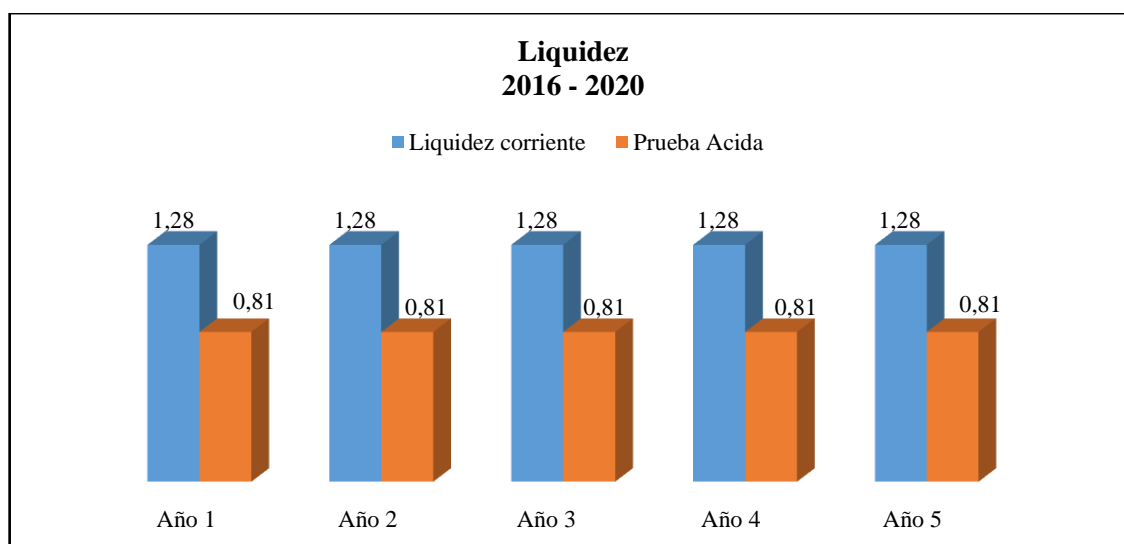


Gráfico 28: Proyección indicadores de liquidez

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De acuerdo a los indicadores de liquidez se puede concluir que para el año 5 (2020) años proyectados la empresa Ambatol Cía. Ltda., será liquida ya que cuenta con 1,55ctvs., de dólar para cubrir cada dólar de deuda.

Al analizar la prueba ácida la empresa contará con 0,81 ctvs. para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de vender su inventario.

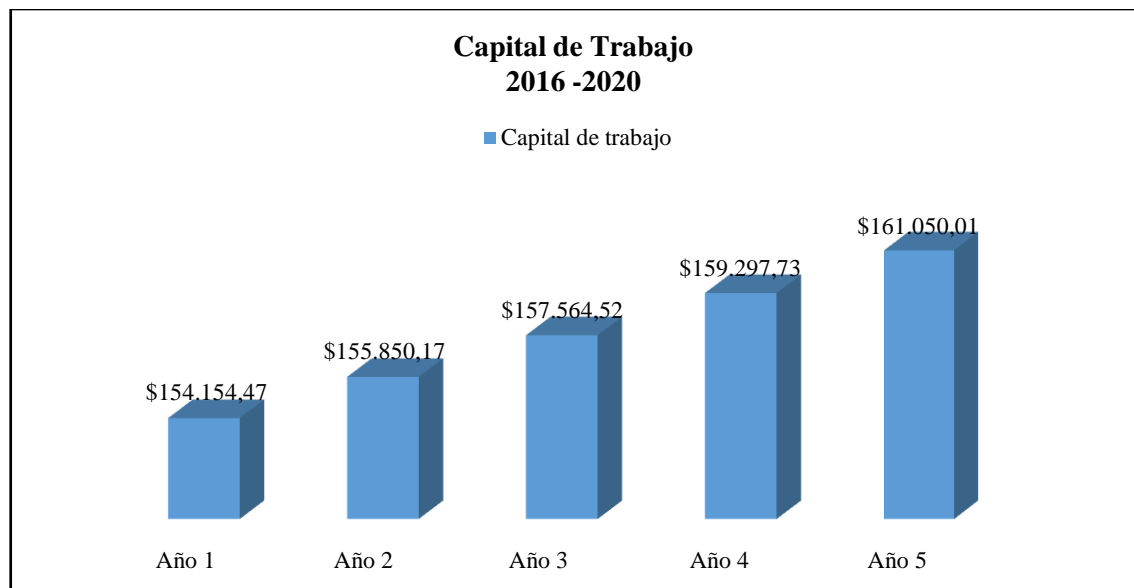


Gráfico 29: Proyección capital de trabajo

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

En cuanto al capital de trabajo de \$154.154,67 crecerá a \$161.050,01 para inversión al año 5 (2020) que proporciona a la misma mayores ingresos.

Tabla 26: Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
Endeudamiento sobre los Activos Totales	Total pasivo/total activo *100	68%	71%	75%	78%	82%
Apalancamiento	Total pasivo/total patrimonio	216%	227%	238%	250%	263%
Concentración de endeudamiento a L/P	Pasivo no Corriente/Total Pasivo *100	32%	34%	36%	37%	39%

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

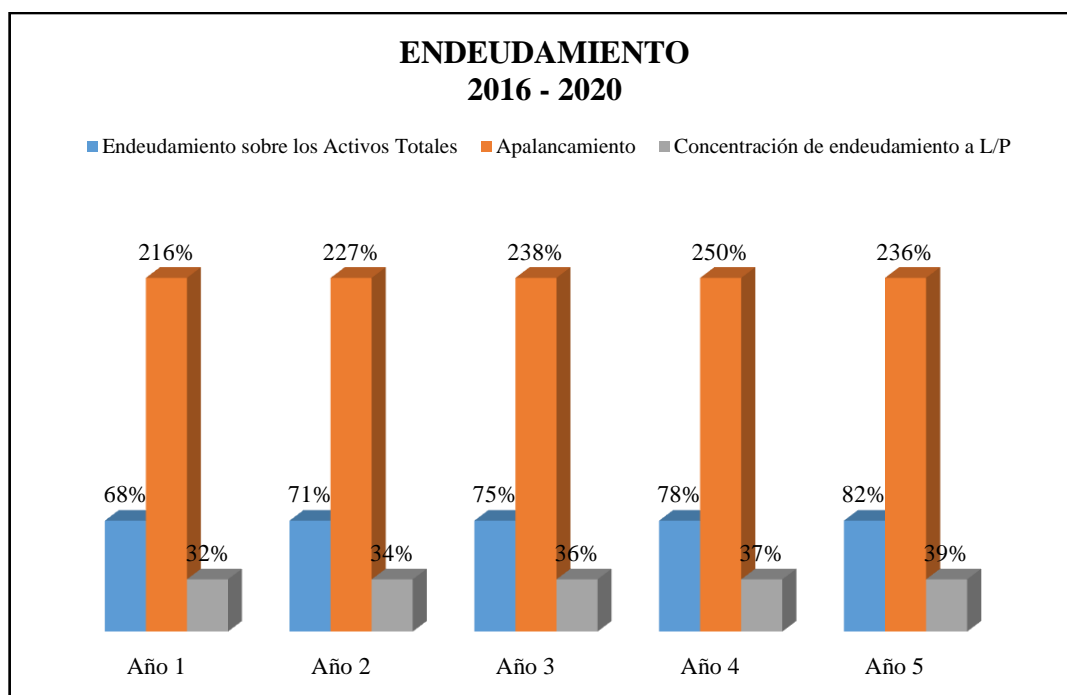


Gráfico 30: Proyección indicadores de endeudamiento

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos expuestos se prevé que el endeudamiento sobre los activos de la empresa Ambatol Cía. Ltda., se mantendrá en un 68%, el apalancamiento en 21% y su nivel de deuda a largo plazo en un 32% que no representa mayor afectación ya que

dicha deuda corresponde a financiamiento de inventario que conforme a los ingresos se podrán asumir al año 5 (2020).

Tabla 27: Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD		Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
Rentabilidad neta sobre el activo	AC/PC	128%	143%	150%	159%	165%
Margen Bruto	Ventas - Costos de ventas / Ventas	15,74%	18,87%	25,43%	34,45%	44,77%
Margen Neto	Utilidad neta/ ventas	0,15%	2,77%	7,07%	12,89%	19,55%
Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad Op. / Patrimonio	1%	26%	86%	187%	343%

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

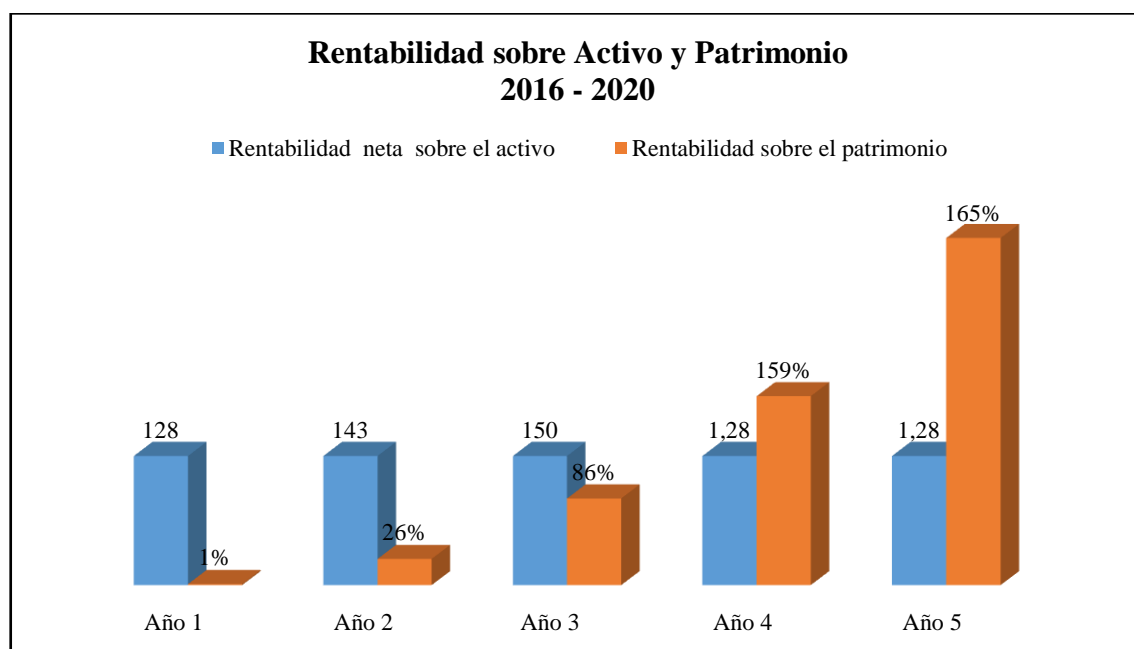


Gráfico 31: Proyección indicadores de rentabilidad

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

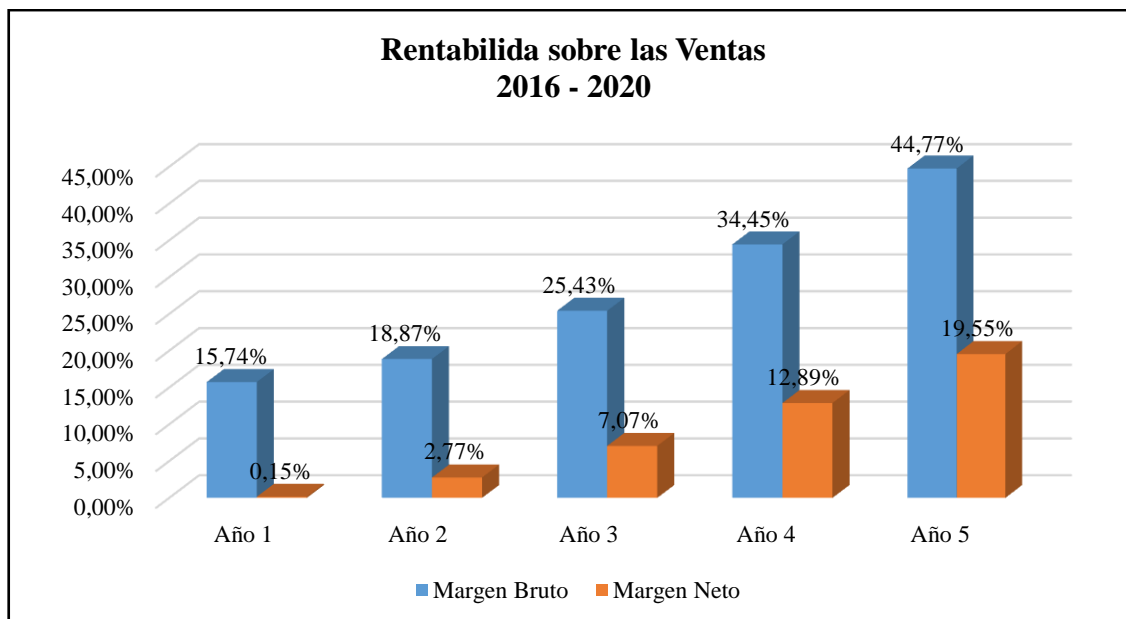


Gráfico 32: Proyección indicadores de rentabilidad sobre las ventas

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Análisis e interpretación

En el periodo 5 (2020) la empresa Ambatol Cia. Ltda., proyecta mantener una rentabilidad sobre los activos de 1,28%, su margen de utilidad bruto en 44%, su margen de utilidad neto en 19% y su patrimonio en 343% para el último año, cifras que muestran una clara mejora en la entidad de acuerdo a los datos que se espera obtener con un nivel creciente de 5% en sus ingresos es así que para finalizar el año 2020 la empresa será totalmente rentable y capaz de asumir sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo contraídas para financiamiento de la misma y a la vez proceder a nuevas inversiones óptimas para los siguientes periodos.

Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas, fue desarrollado en el año de 1979 por Michael E. Porter, esta permite a las personas responsables de empresa u organización anticiparse a las tendencias que experimenta un sector y al adelanto de la competencia, con el objetivo de influir sobre esta última a través de la toma de decisiones estratégicas mismas que permitan obtener una ventaja competitiva (Terraza, R., 2013).

Bajo estas características, el modelo de las 5 fuerzas de Porter representa una herramienta elemental a la hora de entender la estructura competitiva de un sector. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia -en el más amplio sentido de la palabra- de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

En definitiva, un análisis completo examina 5 fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (intrasectorial). Los cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector.

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa (Baena, E.; Sánchez, J. y Montoya, O., 2013).

Las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial, se fundamentan en los principales elementos del mercado que constituyen los siguientes:

Competidores directos: conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

Clientes: conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos sustitutos: aquellos que pueden aparecer y cubrir las necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores potenciales: aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

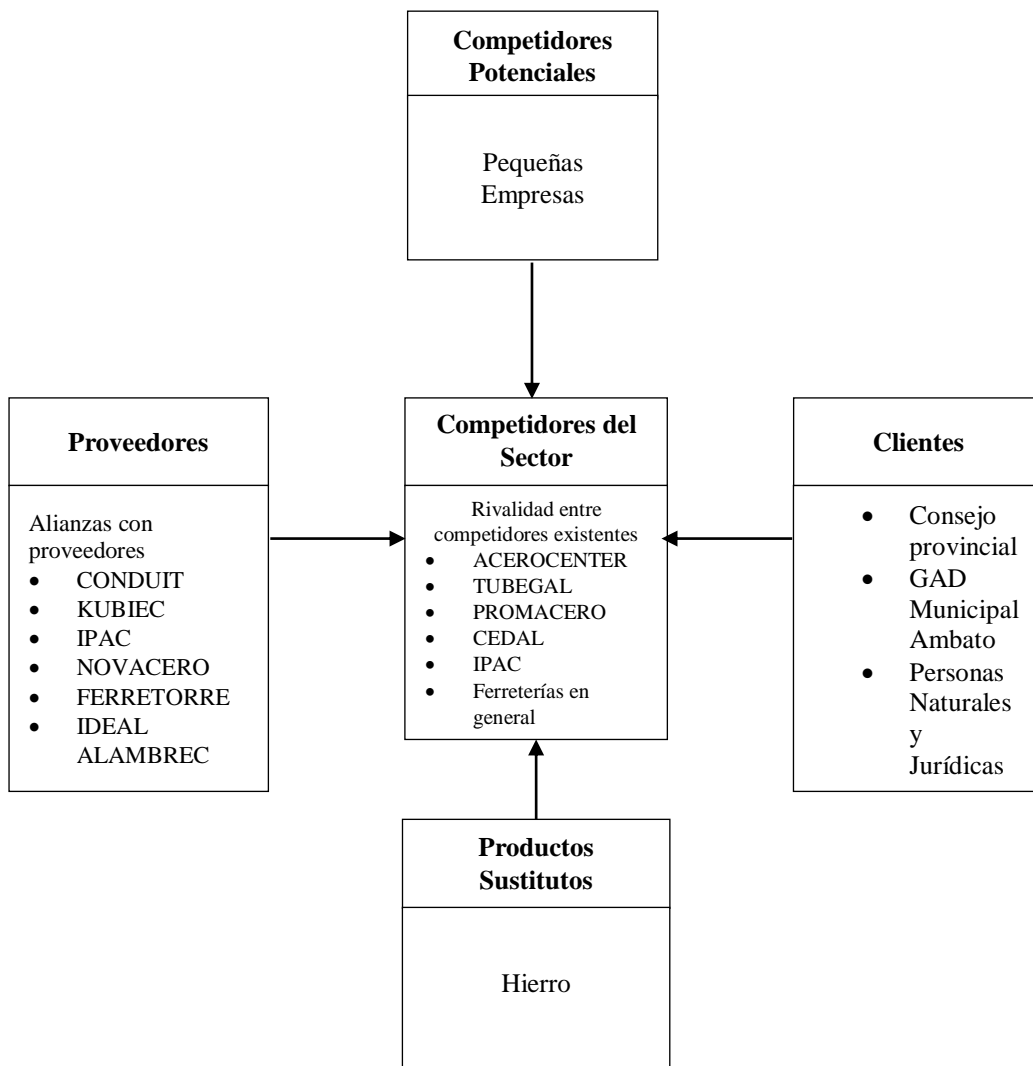


Gráfico 33: Gráfico Fuerzas de Porter
Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Entrada de Nuevos competidores

Pequeñas ferreterías que incursionan poco a poco en el mercado, adquieren estos materiales en las diferentes empresas que los ofrecen y posteriormente comercializan estos productos convirtiéndose en revendedores y nuevos competidores en esta actividad.

Rivalidad entre los competidores existentes

Con 25 años en el mercado Ambatol Cía. Ltda., ha sido un pilar en el progreso y desarrollo de los ambateños, brindando productos de calidad y garantía. Sin embargo, en un mercado tan competitivo hay varias empresas que se dedican a la misma actividad comercial convirtiéndose en los principales competidores del sector.

La competencia que se desarrolla en este mercado se refleja en los productos que se ofertan, los precios, la calidad en el servicio y promociones.

Ambatol Cía. Ltda., dentro del segmento de mercado que se encuentra ubicado destaca como sus principales competidores a las siguientes empresas:

- ACEROCENTER
- TUBEGAL
- PROMACERO
- CEDAL
- IPAC
- Ferreterías en general

Poder de Negociación de los Proveedores

Ambatol Cía. Ltda., posee la capacidad de negociar con sus principales proveedores a través de formas de pago, el pago en efectivo; mediante depósitos o cheques es la principal ventaja que realiza, siempre y cuando exista la liquidez necesaria. Por otra parte, el pedido de productos en cantidad, permite obtener ventajas en el tiempo de entrega de los productos a domicilio o ciertos descuentos.

A continuación, se detalla los principales proveedores con los cuales cuenta la empresa y los montos aproximados de facturación de forma mensual:

- CONDUIT \$ 20.500,00
- KUBIEC \$ 17.800,00
- IPAC \$ 21.300,57
- NOVACERO \$ 40.450,00
- FERRETORRE \$ 8.260,00
- IDEAL ALAMBREC \$ 15.789,87

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son la razón de ser de cualquier empresa, es por ello que Ambatol Cía. Ltda., pone a disposición de su clientela variedad de productos y materiales para la construcción, cuando ciertos clientes tiene obras que requieren gran cantidad de productos, la empresa otorga un descuento o facilita la forma de pago.

Entre los clientes que mayor volumen de facturación generan para la empresa se destaca: el Gad Municipalidad de Ambato con un promedio de compras de \$ 120.000,00 y el Consejo provincial con \$ 85.000,00

Amenaza de productos sustitutos

Con el paso de los años, el hombre ha diseñado para cada producto que se comercializa productos sustitutos, ya que por sus características cumplen la misma función que el producto original.

Estos productos son comercializados dentro del mercado por su utilidad, precio, gusto y quizá también sea por calidad. Para el caso de la Empresa Ambatol Cía. Ltda., los productos sustitutos podrían ser el: madera y el plástico.

Balance Score Card

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), representa una herramienta que suministra los componentes ideales para dirigir a la empresa u organización hacia su estrategia comercial. Dado que esto se forja a través de una revisión permanente de los objetivos claves por medio de la obtención de resultados en el desarrollo de la actividad de la institución.

Perspectivas

Las cuatro perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard para integrar coherentemente las áreas de la organización son las siguientes:

- **Financiera.** Se trata del análisis de las estrategias de crecimiento, rentabilidad y riesgo, vistas desde la perspectiva del accionista.
- **Cliente.** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- **Proceso Interno.** Las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.
- **Formación y Crecimiento.** La forma de crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional, con una buena comunicación y recurso humano.

Diagnóstico estratégico

A continuación, se realiza un diagnóstico estratégico dentro de la empresa Ambatol Cía. Ltda., identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 28: Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen institucional competitiva dentro del mercado • Localización de la empresa • Productos basados en proveedores nacionales • Horarios de atención • Coordinación web entre departamentos y bodega • Facturación electrónica • Producto de calidad • Conocimiento del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil adaptación de la empresa a requerimientos fuera de su entorno • Captación de nuevos clientes • Convenios con instituciones • Alta demanda de materiales de construcción y metalmecánica • Crecimiento empresarial • Crecimiento poblacional
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones concentradas en una sola persona (Gerente) • Ausencia de un manual de funciones • Selección de personal inadecuado • Base datos de clientes • Reglamento interno • Deficientes políticas de recuperación de cartera • Proveedores • Ausencia de un plan de marketing establecido • Escaso número de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos • Competencia desleal • Conflictos económicos • Encarecimiento de los materiales por incremento de costos en transporte y otros

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Misión

Satisfacer la necesidad de nuestros clientes y amigos de la industria metalmecánica y de la construcción del país, ofreciendo productos de calidad a un precio justo, competitivo y con excelencia en el servicio, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la empresa, los clientes y la comunidad

Visión

Tener vigencia permanente siendo una empresa apreciada a nivel nacional. Fortaleciendo el desarrollo de la industria metalmecánica y de la construcción, liderando el servicio, atención al cliente y manteniendo una amplia conciencia social.

Valores vinculantes

En Ambatol Cía. Ltda., se valora el trato justo y equitativo de nuestros socios, clientes, empleados y miembros de la comunidad, las relaciones serán honestas, transparentes y con el nivel ético más alto.

Tabla 29: Valores corporativos


Valores	Descripción
Honradez	La honradez personal y la de Ambatol Cía. Ltda., es imagen que debemos celosamente cuidar y respetar, constituyéndose así en actitud permanente.
Lealtad	Cumplir los postulados y valores adoptados por Ambatol Cía. Ltda. Por convicción, no porque existen grados de control o supervisión, y debemos experimentar y sentir en cada accionar de nuestro trabajo.
Creatividad	Es ese don que Dios ha puesto en la mente y en el corazón del ser humano, para enfrentar la vida en sus múltiples circunstancias y se estimula a los cuestionamientos y deseos de superación.
Retribución	Recompensa legítima a los esfuerzos de los diferentes equipos humanos que integran la empresa. Solo obteniendo una eficiente rentabilidad y buenos resultados, podemos garantizarnos un futuro próspero para nosotros, nuestras familias y la comunidad.
Servicio	Predisposición y compromiso de mantener el respeto y amor para alagar y satisfacer al cliente
Trabajo en equipo	Demstrar coordinación, disciplina, amor, voluntad, gratitud, entusiasmo, responsabilidad y organización, respetando los valores y principios que inspiran a la empresa, formando un ágil equipo de

	trabajo.
Calidad	No olvidemos que en Ambatol Cía. Ltda., existe una secuencia de procesos que nos dan un resultado: proveer productos y servicios de calidad. Veremos la calidad como un modo de vida, un valor agregado único, valioso y diferente.
Apoderamiento	Actuaremos con sentido de propiedad el cual demanda la utilización sabia y prudente de los recursos de la empresa, pensaremos y actuaremos con sentido de pertenencia.
Excelencia	No olvidemos que la excelencia se edifica contemplando con la máxima exigencia cada uno de los detalles, en lo espiritual, moral, ético, intelectual.
Humildad	Haremos de la humildad un hábito y práctica permanente, con amor y servicio al amigo y al cliente.

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 30: Matriz Foda Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Imagen institucional competitiva de la empresa	D1: Decisiones están centralizada en una sola persona
	F2: Localización de la empresa	D2: Ausencia de un manual de funciones
	F3: Totalidad de productos basados en proveedores locales	D3: Selección de personal inadecuado
	F4: Horarios de atención	D5: Base datos de clientes
	F5: Coordinación web entre departamentos y bodega	D6: Reglamento interno
	F6: Facturación electrónica	D7: Deficiente políticas de recuperación de cartera
	F7: Producto de calidad	D8: Proveedores
	F8: Conocimiento del producto	D9: Ausencia de un plan de marketing establecido
		D10: Escaso número de trabajadores
		D5: Base datos de clientes
Oportunidades	Estrategias F.O	Estrategias D.O
O1: Fácil adaptación de la empresa a requerimientos fuera de su entorno	F1:F7:O2 Participación en ferias promocionales F1:O1 Identificación de nuevos segmentos de mercado F7:O2 Generación de ingresos por nuevos clientes F1:F7:O4:O2:O3 Generación de ingresos por proyectos con entidades de estado F1:F7:O4:O2:O3: Suscripción de alianzas estratégicas con organismos (GAD, Consejo Provincial) para capacitación F1:O5 Elaboración de un plan de capacitación	D2:O6 Desarrollo y ejecución de un manual de funciones; y, manual de políticas y procedimientos internos D5:O2 Expansión de la base de datos de clientes D9:O6 Elaboración del mix de marketing aplicado D10:O4 Contratación de más personal para abastecer los requerimientos de los clientes D6:O6:O2 Diseño de reglamento interno D8:O6 Selección de los mejores proveedores
O2: Captación de nuevos clientes		
O3: Convenios institucionales		
O4: Alta demanda de materiales de construcción y metalmeccánica		
O6: Crecimiento empresarial		
Amenazas	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
A1: Productos sustitutos	F1:A2 Efectuar visitas de observación a empresas similares dentro y fuera de la provincia	D7:A3 Establecer nuevas políticas de recuperación de cartera vencida
A2: Competencia desleal		
A3: Conflictos económicos		
A4: Encarecimiento de los materiales por incremento de costos en transporte y otros		

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Determinación de los objetivos estratégicos

Una vez determinadas las diferentes estrategias, estas deben ser clasificadas en consideración a las siguientes perspectivas: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento a fin de proyectar el crecimiento sostenible de la empresa Ambatol Cía. Ltda.

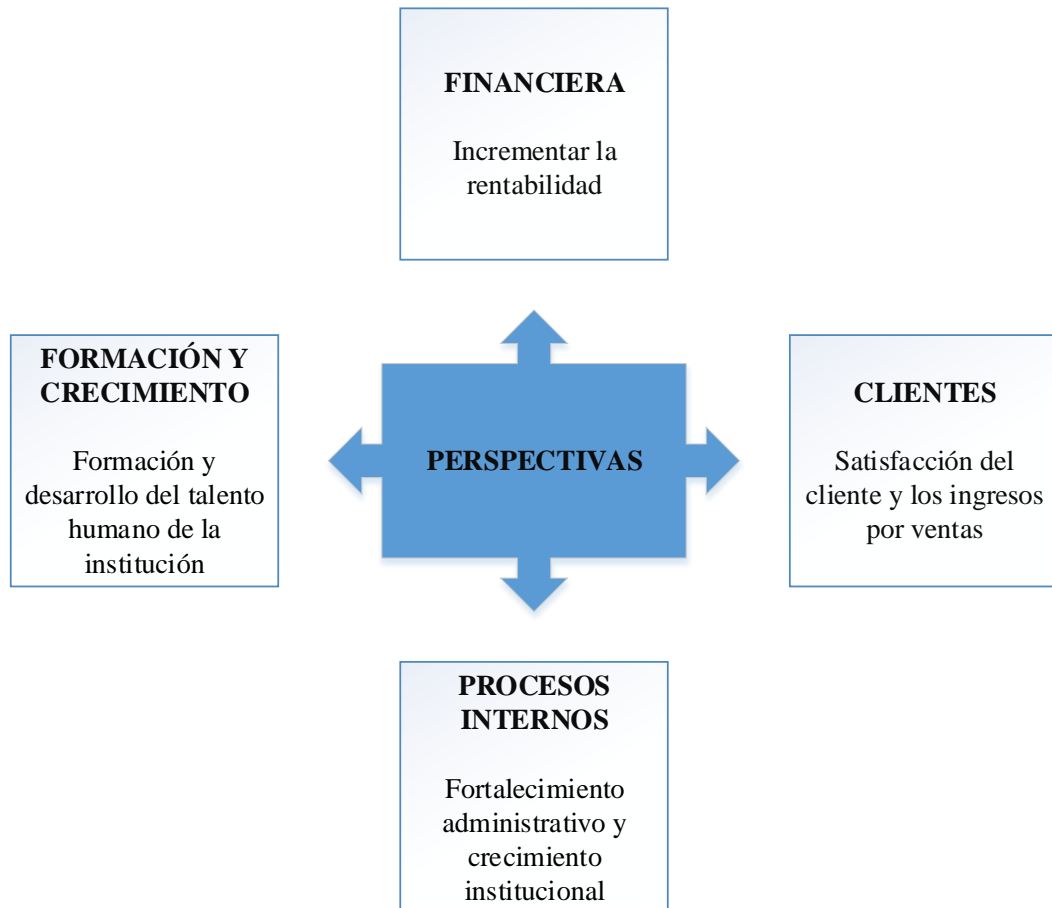


Gráfico 34: Perspectivas

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 31: Plan estratégico

Ejes Estratégicos	Objetivos estratégicos	Estrategias	Indicadores	Metas alcanzar	Tiempo de duración	Fecha de inicio	Fecha fin	Responsable
Finanzas	1.1. Desarrollo de un plan de fortalecimiento financiero para la empresa Ambatol Cía. Ltda. (Ver Anexo 3)	1.1.1. Modificar las políticas de cobro	1.1.1.1 Cantidad de dinero recuperado de las ventas a crédito.	Recuperación de la cartera vencida en un 20%	3 meses	01/08	31/12	Cobradores
		1.1.2. Generación de ingresos por nuevos clientes	1.1.2.1 Cantidad de dinero ingresado por nuevos clientes	Con la captación de nuevos clientes las ventas se incrementarán en un 5% anual	1 años	01/01	31/12	Gerente Contador Vendedor
		1.1.3. Mejorar la rentabilidad de la empresa a través del incremento de las ventas	1.1.3.1. Indicadores de rentabilidad	Incrementar anualmente las ventas en un 5%	1 años	01/01	31/12	Gerente
Cientes	2.1. Desarrollar un plan integrado de mercado (Ver Anexo 4)	2.1.1. Participación en ferias promocionales	2.1.1.1 Número de ferias efectuadas	Participar en 3 ferias promocionelas que se realicen dentro del país	1 años	01/01	31/12	Gerente Vendedores
	2.2. Plantear un proyecto asociativo, comercial para entrar en nuevos mercados (Ver Anexo 5)	2.2.1. Suscripción de convenios estratégicos con organismos públicos y privados	2.2.1.1. Convenios firmados	Suscribir de 10 convenios de cooperación	1 años	01/01	31/12	Gerente
Procesos Internos	3.1. Elaborar un plan de fortalecimiento administrativo y crecimiento empresarial (Ver Anexo 6)	3.1.1 Expansión de la base de datos de clientes	3.1.1.1. Número de clientes nuevos	Incrementar en un 10% el número de clientes files	1 años	01/01	31/12	Gerente Vendedores
		3.1.2. Diseño de reglamento interno	3.1.2.2. % de reclamaciones resueltas efectivamente/total de procesos ejecutados	Tratar de disminuir el 100% de quejas y reclamos	1 años	01/01	31/12	Gerente


		3.1.3. Desarrollo de un manual de funciones; y, manual de políticas y procedimientos internos	3.1.3.1. % de procesos culminados eficientemente/total de procesos ejecutados	Elaborar manual de funciones, manual de políticas y procedimientos de la empresa Ambatol Cía. Ltda.	1 años	01/01	31/12	Gerente
Formación y Crecimiento	4.1. Elaborar un plan de formación y desarrollo del capital humano de la empresa Ambatol Cía. Ltda. (Ver Anexo 7)	4.1.1. Contratación de más personal para abastecer los requerimientos de los clientes	4.1.1.1. Número de contratos firmados	Aumentar un empleado de forma anual	1 años	01/01	31/12	Gerente
		4.1.2. Elaboración de un plan de capacitación	4.1.2.1. Plan de capacitación ejecutado	Efectuar 3 programas de capacitación a la parte operativa de la empresa	1 años	01/01	31/12	Gerente
		4.1.3. Efectuar visitas de observación a empresas metalmecánicas similares dentro y fuera de la provincia	4.1.3.1. Número de visitas de observación efectuadas	Efectuar 5 visitas de observación dentro del año	1 años	01/01	31/12	Gerente

Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Elaborado por: Criollo, A. (2017)


Perspectiva financiera

Tabla 32: Perspectiva financiera (Políticas de cobro)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PF001	Cantidad de dinero recuperado de las ventas a crédito.	Financiera	Administrador									
Estrategia	Modificar las políticas de cobro.											
Meta	Recuperación de la cartera vencida en un 20%											
Descripción	Mide el porcentaje de cuentas incobrables en relación a la totalidad de la cartera de clientes											
Frecuencia	Semestralmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px;"></td> <td>Excepcional</td> <td>> 80</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	> 80
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	> 80										


Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 33: Perspectiva financiera (Nuevos clientes)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PF002	Cantidad de dinero ingresado por nuevos clientes	Financiera	Administrador									
Estrategia	Generación de ingreso por nuevos clientes											
Meta	Con la captación de nuevos clientes las ventas se incrementara en un 5% anual											
Descripción	Medir el incremento de las ventas de un periodo a otro dentro de la empresa Ambatol Cía. Ltda.											
Frecuencia	Anualmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										

Elaborado por: Criollo, A. (2017)


Tabla 34: Perspectiva financiera (Rentabilidad)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PF003	Indicadores de rentabilidad	Financiera	Administrador									
Estrategia	Mejorar la rentabilidad de la empresa											
Meta	Incrementar anualmente las ventas en un 5%											
Descripción	Medir la eficiencia de las operaciones dentro de la empresa Ambatol Cía. Ltda.											
Frecuencia	Anualmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										

Elaborado por: Criollo, A. (2017)


Perspectiva Clientes

Tabla 35: Perspectiva clientes (ferias efectuadas)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PC001	Número de ferias efectuadas	Clientes	Gerente									
Estrategia	Participación en ferias promocionales											
Meta	Participar en 3 ferias promocionales que se realicen dentro del país											
Descripción	Promocionar los productos de la empresa en ferias que se den dentro del país											
Frecuencia	Anualmente											
Valor meta	10%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										

Elaborado por: Criollo, A. (2017)


Tabla 36: Perspectiva clientes (Suscripción de convenios)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PC002	Convenios firmados	Clientes	Gerente									
Estrategia	Suscripción de convenios estratégicos con organismos											
Objetivo	Suscribir 10 convenios de cooperación											
Descripción	Firma de convenios con entes públicos o privados											
Frecuencia	Mensualmente											
Valor meta	10%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
		Inaceptable	≤ 50									
		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$									
		Excepcional	$> 80\%$									

Elaborado por: Criollo, A. (2017)


Perspectiva Procesos Internos

Tabla 37: Perspectiva procesos internos (base de datos)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PPI001	Número de clientes nuevos	Procesos internos	Gerente									
Estrategia	Expandir la base de datos de los clientes											
Meta	Incrementar en un 10% el número de clientes fieles											
Descripción	Tener una base de datos sólida con toda la información de los clientes											
Frecuencia	Anualmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
 <table border="1" data-bbox="467 943 1236 1111"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>					Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										

Elaborado por: Criollo, A. (2017)


Tabla 38: Perspectiva clientes (reglamento interno)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PPI002	% de reclamaciones resueltas efectivamente/total de procesos ejecutados	Procesos internos	Gerente									
Estrategia	Diseño de reglamento interno											
Meta	Tratar de disminuir el 100% de quejas y reclamos											
Descripción	Medir el porcentaje de quejas que fueron atendidas satisfactoriamente dentro de la empresa											
Frecuencia	Semanalmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										

Elaborado por: Criollo, A. (2017)


Perspectiva Formación y Crecimiento

Tabla 39: Perspectiva formación y crecimiento (Contratación de personal)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PFyC001	Número de contratos firmados	Formación y crecimiento	Gerente									
Estrategia	Contratación de más personal para abastecer los requerimientos de los clientes											
Meta	Aumentar un empleado de forma anual											
Descripción	Poner a disposición de los clientes personal que atienda sus necesidades y requerimientos											
Frecuencia	Anualmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										


Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 40: Perspectiva formación y crecimiento (Plan de capacitación)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PF002	Plan de capacitación ejecutado	Formación y crecimiento	Gerente									
Estrategia	Elaboración de un plan de capacitación											
Meta	Efectuar 3 programas de capacitación a la parte operativa de la empresa											
Descripción	Ejecutar capacitaciones que mejoren el rendimiento del trabajador											
Frecuencia	Anualmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 41: Perspectiva formación y crecimiento (Visitas de observación)

Código	Nombre del indicador	Perspectiva	Responsable									
PF002	Número de visitas de observación efectuadas	Procesos y crecimiento	Gerente									
Estrategia	Efectuar visitas de observación a empresas metalmecánicas similares dentro y fuera de la provincia											
Meta	Efectuar 5 visitas de observación dentro del año											
Descripción	Frecuencia de visitas											
Frecuencia	Anualmente											
Valor meta	100%											
Semáforo												
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px;"></td> <td>Inaceptable</td> <td>≤ 50</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>$> 50\%$ y $\leq 80\%$</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px;"></td> <td>Excepcional</td> <td>$> 80\%$</td> </tr> </tbody> </table>				Inaceptable	≤ 50		Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$		Excepcional	$> 80\%$
	Inaceptable	≤ 50										
	Aceptable	$> 50\%$ y $\leq 80\%$										
	Excepcional	$> 80\%$										

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de las estrategias planteadas en función a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, a continuación, en el Gráfico N° 35, se hace la respectiva representación:

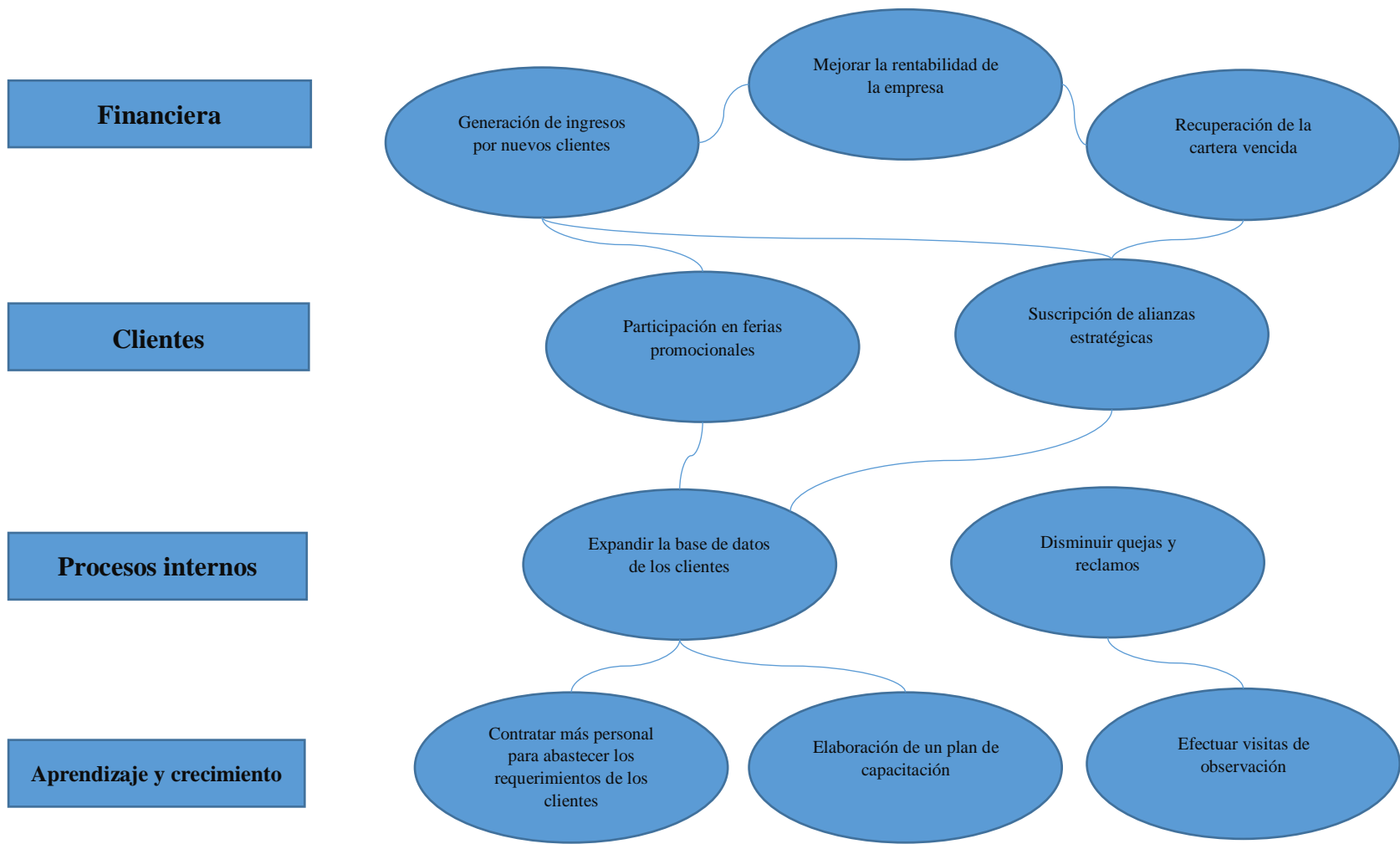


Gráfico 35: Mapa estratégico
Fuente: Empresa Ambatol Cía. Ltda.
Elaborado por: Criollo, A. (2017)

Tabla 42: Control de estrategias

Fases	Actividades	Estrategias	Beneficiarios	Responsables	Resultados	Fecha
Perspectiva Financiera	Incremento de ventas Disminución en gastos	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Gerente	Incremento del 5% en ventas anual	2018
	Investigación de mercados	Generación de ingresos por nuevos clientes	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Gerente	Incremento del 5% en ventas anual	2018
	Rediseño de las políticas de cobro	Recuperación de la cartera vencida	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Contadora	Disminuir la cartera vencida de la empresa	2018
Perspectiva Clientes	Búsqueda de ferias nacionales	Participar en ferias promocionales	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Gerente	Participación en 5 ferias nacionales	2018
	Contacto con alcaldes, prefectos, y gerentes de empresas	Suscribir alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Gerente	Suscripción de 10 alianzas estratégicas con diferentes empresas	2018
Perspectiva Procesos Internos	Investigación de mercados	Expandir la base de datos de clientes fieles	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Gerente	Aumento del 10% de clientes fieles	2018
	Encuesta de satisfacción	Disminuir las quejas y reclamos	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Administrativa	Disminución al 0% las quejas y reclamos	2018
Perspectiva Formación y Crecimiento	Base de datos con potenciales trabajadores	Aumentar el número de empleados en la sección ventas	Empresa Ambatol Cía. Ltda.	Gerente	Aumento del número de empleados (uno por año)	2018
	Cronograma de capacitación Búsqueda de capacitadores	Realizar capacitaciones durante el año 2018	Trabajadores	Gerente	Ejecución de 3 capacitaciones	2018
	Búsqueda de empresas similares	Realizar visitas de observación a empresas similares dentro del país	Trabajadores	Gerente	Visitas a 5 empresas similares	2018

Elaborado por: Criollo, A. (2017)

CONCLUSIONES

Una vez concluida con la investigación desarrollada en la Empresa Ambatol Cía. Ltda., se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- De acuerdo al análisis realizado sobre la gestión financiera en la empresa Ambatol Cía. Ltda., durante los últimos tres periodos muestra un alto nivel de endeudamiento (96%, 69% y 68%) respectivamente, siendo así que depende directamente de las ventas de su inventario para poder solventar sus deudas con proveedores y de más obligaciones. Por otro lado, la recuperación de cartera que aplica la organización es deficiente pues se registran altos índices de morosidad (194%, 224% y 216%) lo que termina afectando el normal desempeño financiero de la empresa.
- Por otro lado, el modelo de gestión financiera diseñado se enfoca en tres aspectos, el primer punto a desarrollar se enfocó en las proyecciones de los estados financieros (análisis vertical, análisis horizontal, ratios financieros), además también se efectuó un análisis del sector a través de las 5 fuerzas de Porter, para finalmente desarrollar el Balance Score Card de la empresa en estudio.
- Finalmente, una vez aplicado el modelo en el periodo de 5 años la empresa Ambatol Cía. Ltda., proyecta mantener una rentabilidad sobre los activos de 128%, su margen bruto en 16%, su margen neto en 0,15% y su patrimonio en 1% para el año 2017, cifras que muestran una clara mejora en la entidad de acuerdo a los datos que se espera obtener con un nivel creciente de 5% en sus ingresos es así que para finalizar el año 1 la empresa empieza a ser rentable.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida con la investigación desarrollada en la Empresa Ambatol Cía. Ltda., se ha llegado a las siguientes recomendaciones.

- Realizar de forma constante un análisis financiero dentro de la empresa ya que es una debilidad con la que cuenta actualmente la organización para de esta manera conocer a ciencia cierta por medio de los indicadores financieros su situación actual y poder tomar decisiones acertadas en beneficio directo de la organización.
- Aplicar el modelo de gestión financiera diseñado como una herramienta gerencial que permita controlar los recursos monetarios en el corto plazo de la empresa y destinarlos de la mejor forma posible a cada una de las actividades relacionadas a los diferentes procesos.
- Aplicar estrategias que permitan incrementar los ingresos del año 2017 en un 5% de esta manera proyectar a la empresa a ser rentable dentro del mercado en cual se desenvuelve y no experimentar problemas que influyen directamente en su gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, D. (2011). *Estado de Flujo de efectivo*. ICESI, 6.
- Alcarria Jaime, J. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Catellón: Universitat Jaume I.
- Alvarado, V. (2016). *Ingeniería de costos*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Álvarez, M., Chávez, M., & Moreno, S. (2017). *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Planning Strategic, 4.
- Álvarez, M., & Abreu, J. (2014). *Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa*. México D.F., México.
- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. *Gestión 2000*, 14.
- Ávila, H. (2012). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua: Eumet.
- Ayala L., Pantoja, G., & Revelo, L. (2012). *Una visión en el proceso de la toma de decisiones en las empresas del siglo XXI desde la gestión de la información*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño Vol. XII. No. 1
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2013). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Pereira, Colombia.
- Calapiña, L. d. (2017). *El manejo de recursos financieros y su incidencia en la liquidez de los almacenes de expendio de insumos agrícolas de la parroquia Unamuncho*. (Tesis de pregrado UTA). Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/26144>
- Córdova, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2012). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia*. (Tesis de pregrado Universidad de Antioquia). Recuperado de http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/4917/1/CorreaJ_2009_ModeloGesti%C3%B3nFinanciera.pdf
- Demestre, A; Castell, C y González, A. (2001). *Técnicas para analizar estados financieros*. Madrid: Grupo Publicentro.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Diplomado ITAM. (2013). *El presupuesto de efectivo*. *CN Crece negocios*, 1.

- Eduarte, A. (2014). *Calidad en el servicio al cliente*. Recuperado de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591999000100006
- Fernández, J., & Casado, M. (2013). *Contabilidad financiera para directivos*. Madrid: Esic.
- Ferrer, A. (2009). Estados financieros proyectados (Parte I). *III Aplicación Práctica*, 6.
- García, A. (2017). *Estado de origen y aplicación de fondos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estado-origen-aplicacion-fondos/>
- Gitman, L. (2008). *Principios de la administración financiera*. México D.F.: Pearson Educación.
- Gómez, L. (2009). Historia de las finanzas. *VII Área Finanzas*, Actualidad Empresarial, N° 194.
- Gómez, R. (2012). *Introducción a la Gestión Financiera*. Granada: Universidad de Granada.
- Graterol, R. (2012). *La investigación de campo*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/metoprot/10.pdf>
- Grupo de Auditores BSC. (2017). Balanced ScoreCard. *TiedCOMP*.
- Guerrero, G. (2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. *INNOVAR JOURNAL*, 40.
- Heredia, J. (2013). *La administración de los recursos financieros y su incidencia en la rentabilidad de Corprodemic S.A.* (Tesis de pregrado UTA). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3672>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Horngren, T., Sundem, L., & Elliott, A. (2011). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México D.F.: Pearson Educación.
- Inc Financiera. (2015). Planeación Financiera a corto plazo. *Lead*.
- López, J. , & Sierra, V. (2015). *Análisis del impacto del nivel de endeudamiento en la rentabilidad*. Recuperado de http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/33_17.pdf
- Montoya C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Scielo*, 12.
- NIC 2. (2011). Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios. *NIC 2*, 10.
- NIF C9. (2015). NIF C9 pasivo, provisiones, activos y pasivos contingentes. *NIF C9*.

- Norma Internacional de Contabilidad N°7. (2004). Norma Internacional de Contabilidad N° 7 -ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO. *NIC07*, 5.
- Normas de Información Financiera. (2011). Normas de Información Financiera 3 - Cuentas por Cobrar. *D. R. CINIF*, 17.
- Normas de Información Financiera 3. (2011). Normas de información financiera 3 - Cuentas por Cobrar. *D. R. CINIF*, 15.
- Padilla, M. (2012). Gestión Financiera. *ECO*, 15.
- Riobó, A. (2016). Estado de flujos de efectivo. *Gerencie*.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Red Tercer Milenio.
- Servicios Financieros SSF. (2017). Definición de títulos o valores. *Financial Advisory Services*.
- Stanley, B., & Geoffrey, H. (2009). *Fundamentos de gerencia financiera*. Bogotá: McGrawHill.
- Terrazas, R. (2013). *Modelo de gestión financiera para una organización perspectivas*. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo
- Torralba, A., Pérez , A., Tamayo, H., & Paredes, R. (2015). *El manejo de recursos financieros en empresas poblanas*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/13.02.pdf>
- Vázquez Coloma, E. G. (2014). *Los recursos financieros en la Junta provincial de la Cruz Roja de Tungurahua y su incidencia en el desarrollo local de la parroquia Quinchicoto del Cantón Tisaleo*. (Tesis de pregrado UTA). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7629>
- Villaorduña Caldas, A. C. (2014). *Efectos del financiamiento en la gestión de las empresas de servicio en Lima Metropolitana*. (Tesis de posgrado USMP). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1139/1/villaordu%C3%B1a_c.pdf
- Weston, F., & Brigham, E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los clientes

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE AMBATOL PERIODO JULIO

Estimados clientes:

A continuación, se presenta algunos requisitos de calidad relacionados con el servicio que brinda la empresa

Requisitos	EVALUACIÓN				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy mal
1. Calidad de producto					
2. Precio					
3. Tiempo de entrega					
4. Flexibilidad en pago					
5. Trato de los empleados					
6. Disponibilidad del producto					

Marque con una X

7. ¿Estaría dispuesto a continuar sus relaciones de compra con nuestra empresa?
- a. Si
 - b. No



Anexo 2: Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa Ambatol Cía. Ltda.

Tema: Modelo de Gestión Financiera de corto plazo para optimizar los recursos monetarios de la Empresa Ambatol Cia. Ltda., en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua periodo 2017.

Objetivo: Recabar información acerca de la gestión financiera de la empresa

Nota: La información recabada será única y exclusivamente para fines académicos.

Soy el responsable del manejo económico dentro de la empresa, el manejo de la productividad, sobre mí están todas las cosas que suceden a la interna de la organización, sobre la concepción familiar yo estoy encargado de todo un poco, soy encargado del marketing, cobranza, en estos meses la empresa creció por ende existen más funciones y responsabilidades que realizar, hoy en día el trabajo prácticamente se lo desarrolla fuera de la empresa estableciendo una relación entre cliente y la empresa, pues esta actividad ayuda en gran medida para mantener una relación más estrecha con el cliente, finalmente, me considero un todólogo y espero lo mismo de mis empleados, que muestren iniciativa y entusiasmo en cada una de sus labores que realizan de forma diaria.

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

No tiene un plan estratégico, pero se considera la posibilidad de armarlo para posteriormente ponerlo en marcha.

2. ¿Según su criterio cuales son las causas de una inadecuada gestión financiera dentro de la empresa?

Considera una inadecuada gestión financiera cuando el gerente falla en la toma de decisiones como pilar de la empresa en cuanto se refiere a ventas, cobranzas el manejo de pago y control de gastos y un sistema crediticio deficiente ya que el no retorno del capital afecta significativamente a la empresa.

3. ¿Qué métodos financieros se aplica actualmente en la empresa?

No se cuenta con un método o esquema eficaz financiero, solamente la iniciativa propia basada en patrones y en sí la capacidad empresarial.

4. ¿Los niveles de liquidez reflejados en la actualidad son adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa?

No son los suficientemente adecuados debido a la falta de un plan estratégico en cuanto al manejo de cobros ya que al no haber retorno inmediato de capital por altos niveles de morosidad hace que la empresa no tenga liquidez, por ende, la empresa necesita hacer una reingeniería analizando todos los problemas que la empresa tiene especificándose en la recuperación de cartera y el manejo correcto de créditos y así evitar más afectaciones a la liquidez de la empresa.

5. ¿Cada que tiempo o periodo se realizan los informes financieros?

El requerimiento es que se haga cada mes si es que se tiene la necesidad de conocer el moviente y funcionamiento de la empresa, caso contrario se los lleva a cabo cada seis meses.

6. ¿Según su criterio es importante contar con un modelo de gestión corto plazo?

Si es necesario y urgente porque existen afectaciones de liquidez y disponibilidad de efectivo para poder manejar bien los recursos y también un programa en el cual tengamos que sujetarnos todo el personal de trabajo.

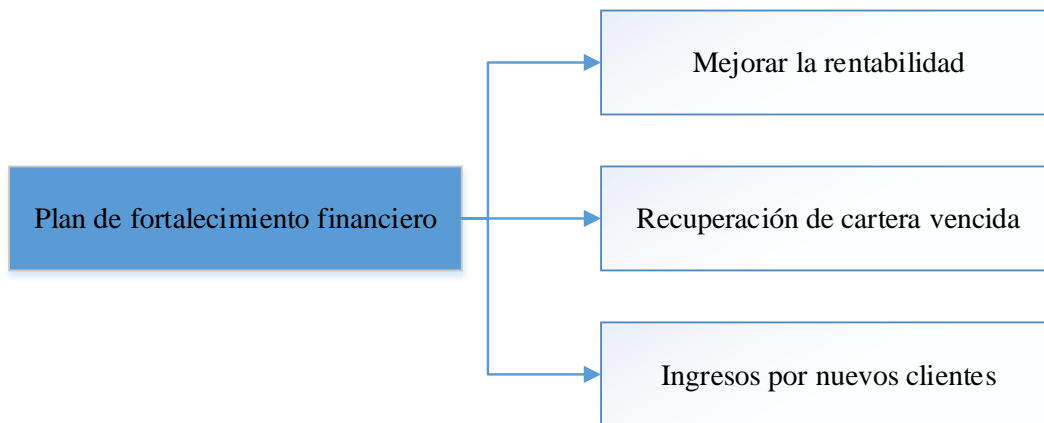
7. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuye al mejoramiento administrativo de la empresa?

Sin lugar a duda, un modelo de gestión financiera ayudaría muchísimo para tomar medidas que eviten los conflictos de liquidez en la que se encuentra actualmente la empresa.

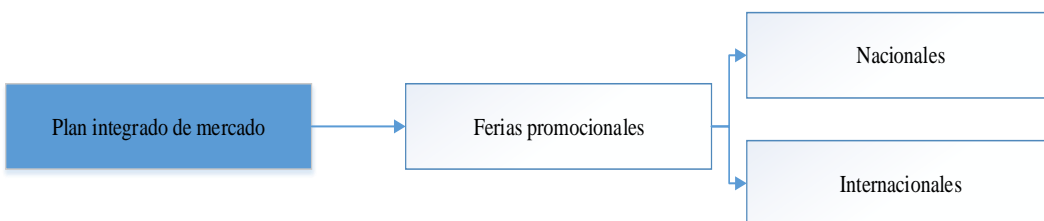
8. ¿Para qué actividad son destinados los recursos monetarios de la empresa?

Dichos recursos han sido invertidos actualmente en un galpón grande y puente grúa de 10 toneladas con el fin de que produzcan de manera inmediata, es decir que se generen más recursos, sin embargo, no se perciben aún ya que existen gastos de mantenimiento y además un crédito bancario que aún no finaliza los pagos.

Anexo 3: Esquema del plan de fortalecimiento financiero



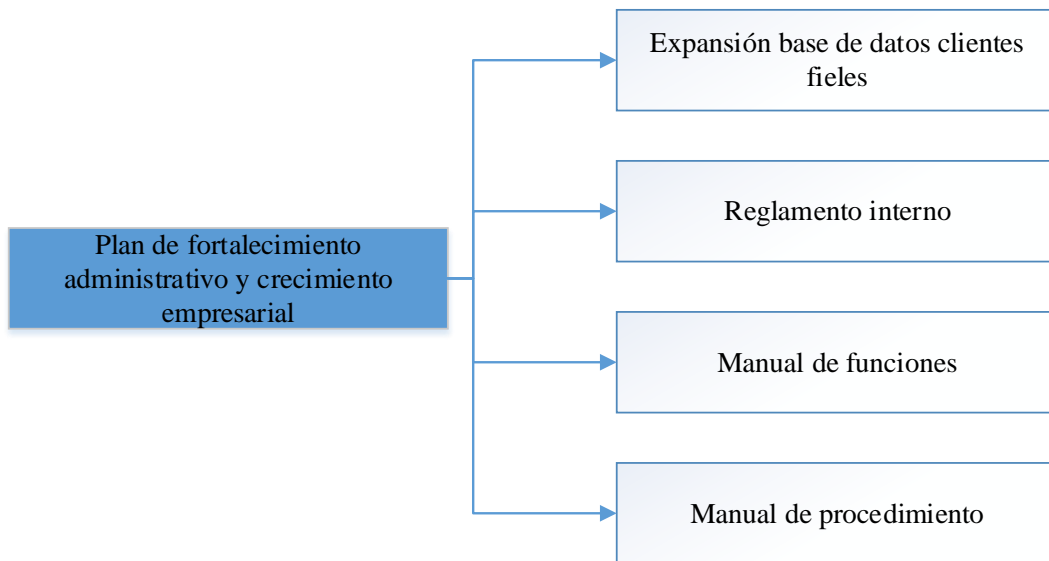
Anexo 4: Esquema del plan integrado de mercado



Anexo 5: Esquema del proyecto asociativo comercial



Anexo 6: Esquema del plan de fortalecimiento administrativo y crecimiento empresarial



Anexo 7: Esquema del plan de formación y desarrollo del talento humano

